

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA**

(Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya)

SKRIPSI

Disusun Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih

Gelar Sarjana Ekonomi

Disusun Oleh :

CLAUDIA ELISABETH LOE MAU

NIM. 115020300111079



JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2018

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul :

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya)**

Yang disusun oleh :
Nama : Claudia Elisabeth Loe Mau
NIM : 115020300111079
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian : Audit Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Malang, 16 November 2017

Dosen Pembimbing,



Nasikin, MM., Ak, CPA.

NIP.19571022 198403 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya)**

Yang disusun oleh :

Nama : Claudia Elisabeth Loe Mau

NIM : 115020300111079

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 14 Desember 2017 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Nasikin, MM., Ak., CPA

NIP.19571022 198403 1 001

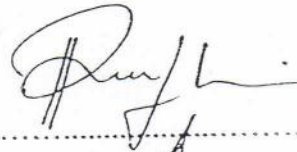
(Dosen Pembimbing)



2. Akie Rusaktiva Rustam, SE., MSA., Ak., CA

NIP. 19780518 200812 1 003

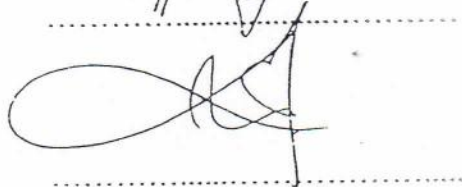
(Dosen Penguji I)



3. Anita Wijayanti, SE., MSA., Ak

NIP. 19791217 200812 2 002



(Dosen Penguji II)



Malang, 14 Desember 2017

Plt. Ketua Jurusan Akuntansi,



 **Abdul Ghofar, SE., M.Si., M.Acc., CPMA., Ak.** 

NIP.19760628 200212 1 002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Claudia Elisabeth Loe Mau
NIM : 115020300111079
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul :

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya)**

adalah benar-benar hasil karya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 16 November 2017

Pembuat Pernyataan,



Claudia Elisabeth Loe Mau

NIM 115020300111079



PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI

Nomor : DD- RUPA2/16.180

Surabaya, 9 Agustus 2016

Kepada Yth :
KETUA JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG

IJIN PENELITIAN

Berdasarkan surat Saudara No: 933/SKRIPSI/AK/VIII/2016 tentang permohonan ijin Penelitian, dengan ini diberitahukan bahwa Direksi PT Perkebunan Nusantara XI memberi ijin kepada :

➤ Claudia Elisabeth L NIM 115020300111079

Mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, untuk melaksanakan Penelitian di Divisi Sumber Daya Manusia PT Perkebunan Nusantara XI

Adapun ketentuan-ketentuan yang harus ditaati adalah sebagai berikut :

1. Waktu pelaksanaan Penelitian mulai : **22 Agustus - 22 Oktober 2016**
2. Pemandokan selama Penelitian tidak disediakan oleh PT Perkebunan Nusantara XI
3. Biaya yang dikeluarkan untuk keperluan tersebut tidak menjadi tanggungan PT Perkebunan Nusantara XI
4. **Tidak diperkenankan** mengambil data yang berhubungan dengan keuangan dan rahasia Perusahaan
5. Selesai melaksanakan Penelitian, selambat-lambatnya 2 (dua) bulan yang bersangkutan wajib mengirimkan laporan hasil Penelitian yang telah diketahui oleh Kepala Divisi Sumber Daya Manusia serta disahkan oleh Dosen Pembimbing kepada PT Perkebunan Nusantara XI dalam hal ini ke Divisi Sumber Daya Manusia di Jalan Merak no.1 Surabaya

Demikian untuk menjadikan maklum.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI
DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA

Subagiyo
Kadiv. Sumber Daya Manusia

Tindakan

➤ Kepala Divisi Sumber Daya Manusia

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Claudia Elisabeth Loe Mau
Tempat dan Tanggal lahir : Malang, 16 Juli 1993
Agama : Kristen
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jalan Danau Maninjau Raya G4B 35
Malang
Telepon : (0341) 710452
HP : 0838 4823 7230
Alamat email : claudiaelisabeth1607@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

2011 - 2018 Jurusan Akuntansi FEB Universitas Brawijaya Malang
2008 - 2011 SMA Negeri 1 Malang
2005 - 2008 SMPK Santa Maria 2 Malang
1999 - 2005 SDK Mardiwiyata 1 Malang

Pengalaman Organisasi :

2012 Staff Divisi Sumber Daya Manusia LSME UB
2011 – 2013 Anggota Brawijaya Economic and Business Choir

Pengalaman Kepanitiaan :

2013 Staff Divisi Acara Katulistiwa 5 LSME UB.
2013 Staff Divisi Lomba Olimpiade Brawijaya.
2012 Staff Divisi Konsumsi HUT KMFE Universitas Brawijaya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan rahmat kurnia dan kemampuan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul *Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya)*.

Adapun tujuan dari penyusunan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk mengerjakan skripsi pada program Strata-1 di jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini dapat berjalan dengan baik disebabkan oleh dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih kepada pihak-pihak di bawah ini :

1. Tuhan Yesus Kristus yang selalu memberikan penyertaan yang sempurna, memberi kekuatan, semangat, motivasi, dan kemampuan selama proses penyusunan skripsi ini.
2. Kedua orang tua penulis, kakak, serta seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan penuh kepada penulis, yaitu baik berupa dukungan secara moril maupun dukungan secara materiil.
3. Oma Yolanda, Tuak Dewi, Tante Elizabeth, Om Philip, Om Niko, Kak Etsa, serta beberapa pihak yang tidak henti-hentinya mendukung penulis melalui doa dan kata-kata motivasi.
4. Bapak Nasikin, MM., Ak., CPA selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan kepada penulis sepanjang penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Nurlita Novianti, SE., MSA., Ak. yang telah memberikan bimbingan informal yang sangat membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Yuda selaku Kepala Urusan Pengembangan Sumber Daya Manusia, seluruh staff Divisi SDM (khususnya untuk Mbak Anggun, Pak Topik, Bu Widi, dan Bu Diana) serta seluruh staff dan karyawan divisi lainnya pada PT. Perkebunan Nusantara XI yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian dan membantu dalam pengumpulan data guna penyelesaian skripsi.

7. Bapak Dr. Drs. Roekhudin, M.Si., Ak.selaku Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang.
8. Bapak Akie Rusaktiva, SE., MSA., Ak., CA selaku dosen penguji 1 dan Ibu Anita Wijayanti, SE., MSA., Ak selaku dosen penguji 2 yang telah memberikan kritik dan saran guna penyempurnaan skripsi.
9. Sahabat-sahabat yang selalu mendukung dan memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini hingga tuntas, khususnya untuk Edwina Liony, Nurul Qamaril, Putri Mayang, Putri Husnah, Nafi, Aeni, Uzzly Lintang, Lintang Januari, si “kembar” dan *mr. stranger* ☺, serta seluruh teman-teman Paduan Suara Suara Nafiri (khususnya untuk Embun, Wina, Widya, Janet, Retha, Sischa, Yumei, Kak Ayu, Jopen, Debbie, Lena, Vidia, Kak Icha, Kak Fortune, Sicil, Bu Riri, Andre, Kak Ben, Kak Tian, Opa Silas, dan lainnya).
10. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, khususnya untuk seluruh dosen dan karyawan (staff) jurusan Akuntansi, yang telah memberikan ilmu dan bantuan selama proses belajar hingga akhir masa studi.
11. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, namun telah memberikan banyak dukungan atas penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran guna penyempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membaca dan mempelajarinya.

Malang, Desember 2017

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
ABSTRAKSI	ix
ABSTRACT	x
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan.....	7
1.4 Batasan Masalah Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.5.2 Manfaat Praktis	9
BAB II : Tinjauan Pustaka	10
2.1 Konsep Dasar Audit	10
2.1.1 Definisi Audit	10
2.1.2 Jenis-Jenis Audit.....	11
2.2 Audit Manajemen	13
2.2.1 Definisi Audit Manajemen	13
2.2.2 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen	14
2.2.3 Karakteristik Audit Manajemen	16
2.2.4 Perbedaan Audit Manajemen dengan Audit Keuangan	17
2.2.5 Prinsip Dasar Audit Manajemen.....	19
2.2.6 Standar Audit Manajemen	21
2.2.7 Ruang Lingkup Audit Manajemen	22
2.2.8 Tahap-Tahap Audit Manajemen	22

2.3 Konsep Dasar Efektivitas	24
2.4 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	25
2.4.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	25
2.4.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	25
2.5 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	27
2.5.1 Definisi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	27
2.5.2 Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	28
2.5.3 Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	29
2.5.4 Pendekatan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	30
2.5.5 Tahap Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	31
2.5.6 Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	33
2.5.7 Program Kerja Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	34
2.6 Penelitian Terdahulu	50
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	53
3.1 Jenis Penelitian	53
3.2 Obyek Penelitian	54
3.3 Ruang Lingkup Penelitian	54
3.4 Sumber Data	54
3.5 Metode Pengumpulan Data	55
3.6 Metode Analisis Data	56
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	59
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	59
4.1.1 Profil PT. Perkebunan Nusantara XI	59
4.1.2 Lokasi Perusahaan	62
4.1.3 Visi, Misi, dan Nilai-nilai Budaya PTPN XI	62
4.1.4 Kegiatan Usaha PT. Perkebunan Nusantara XI	63
4.1.5 Proses Produksi Gula pada PT. Perkebunan Nusantara XI	64
4.1.6 Struktur Organisasi Perusahaan	65
4.2 Pembahasan Masalah	71
4.2.1 Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi Sumber Daya Manusia	71
4.2.2 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen	79
4.3 Hasil Analisis dan Pengelompokkan Temuan	80

4.3.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia	81
4.3.2 Rekrutmen Sumber Daya Manusia	89
4.3.3 Seleksi, Orientasi, dan Penempatan Sumber Daya Manusia	97
4.3.4 Kompensasi dan Balas Jasa	107
BAB V : PENUTUP	116
5.1 Kesimpulan.....	116
5.2 Keterbatasan Penelitian	118
5.3 Saran.....	119

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Halaman
4.1	Peta Wilayah Kerja PT. Perkebunan Nusantara XI	60
4.2	Proses Produksi Gula pada PTPN XI Surabaya	65
4.3	Bagan Organisasi PT.Perkebunan Nusantara XI	66
4.4	Bagan Organisasi Divisi SDM dan Umum	72

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Halaman
2.1	Perbedaan Audit Manajemen dengan Audit Keuangan	17
2.2	Program Audit : Perencanaan Sumber Daya Manusia	35
2.3	Program Audit : Rekrutmen Sumber Daya Manusia	36
2.4	Program Audit : Seleksi Sumber Daya Manusia	38
2.5	Program Audit : Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	40
2.6	Program Audit : Perencanaan dan Pengembangan Karier	42
2.7	Program Audit : Penilaian Kinerja	44
2.8	Program Audit : Kompensasi dan Balas Jasa	45
2.9	Program Audit : Keselamatan dan Kesehatan Kerja	47
2.10	Program Audit : Kepuasan Kerja Karyawan	48
2.11	Penelitian Terdahulu	50
4.1	Golongan dan Pangkat Karyawan Tetap PTPN XI	73
4.2	Strata Karyawan Tetap PTPN XI	73
4.3	Komposisi Tenaga Kerja PTPN XI berdasarkan Usia	75
4.4	Komposisi Tenaga Kerja PTPN XI berdasarkan Status	76
4.5	Klasifikasi Usia dan Pendidikan untuk Rekrutmen Eksternal	91

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Temuan Audit
- Lampiran 2 Contoh Kuisioner Penelitian
- Lampiran 3 Hasil wawancara dengan staf PT. Perkebunan Nusantara XI
 Surabaya
- Lampiran 4 Dokumentasi : Job Description Staf Rekrutmen
- Lampiran 5 Dokumentasi : Job Decription Staf Data dan Penggajian
- Lampiran 6 Contoh Persyaratan atau Kualifikasi Rekrutmen Eksternal

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya)**

Oleh :

Claudia Elisabeth Loe Mau

Dosen Pembimbing :

Nasikin, MM., Ak., CPA

ABSTRAK

Audit manajemen yang dilakukan pada fungsi sumber daya manusia PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya bertujuan untuk menilai efektivitas penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan. Audit dilakukan guna menemukan kendala dalam pencapaian efektivitas serta memberikan saran (rekomendasi) untuk mengatasi kendala tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data-data penelitian diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuisioner. Analisis data untuk penilaian efektivitas dilakukan dengan cara membandingkan hasil temuan dan bukti audit yang didapat ke dalam tiga kelompok, yaitu : kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*).

Penelitian difokuskan pada empat fungsi sumber daya manusia, yang meliputi : (1) perencanaan sumber daya manusia ; (2) rekrutmen ; (3) seleksi, orientasi, dan penempatan ; (4) kompensasi dan balas jasa. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keempat fungsi sumber daya manusia tersebut telah berjalan dengan cukup efektif, yaitu : telah dilakukan sesuai dengan tujuan, prosedur, dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Walau demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ditemukan beberapa kelemahan atau permasalahan minor, khususnya pada fungsi perencanaan dan fungsi rekrutmen. Oleh karena itu, diperlukan beberapa penyempurnaan, agar ke depannya pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan dapat berjalan dengan lebih optimal dan efektif.

Kata kunci : Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Sumber Daya Manusia

MANAGERIAL AUDIT TO EVALUATE THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE FUNCTIONS

(A Case Study at PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya)

By :

Claudia Elisabeth Loe Mau

Advisory Lecturer :

Nasikin, MM., Ak., CPA

ABSTRACT

The objective of managerial audit in human resource function at PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya is to evaluate the effectiveness of human resource function in this company. The audit is carried out to find out any obstacles in achieving effectiveness and provide recommendation for the company to overcome its problems. This descriptive qualitative study uses case study approach. The data of this study are obtained through interviews, observation, documentation, and questionnaire. The analysis is conducted by comparing findings and audit evidence, which are divided into three groups, i.e. criteria, causes, and effect.

The study focuses on four human resource functions, they are (1) human resource planning ; (2) recruitment ; (3) selection, orientation and placement ; (4) compensation and job termination. The results of this study conclude that the four human resource functions at PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya have run quite effectively, which are in conform to the company's objective, procedures, and policies. However, there are several areas that still need improvements, particularly in human resource planning and recruitment function. The improvements must be made, so the implementation of human resources management functions in the company can run more optimally and effectively in the future.

Keywords: Managerial Audit, Effectiveness, Human Resources Function

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dunia saat ini, persaingan bisnis antar perusahaan menjadi semakin ketat. Setiap perusahaan berlomba-lomba untuk menjadi yang terdepan dan mengungguli saingan bisnisnya. Kemajuan teknologi yang ada pun dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin untuk meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Bahkan tak jarang peranan teknologi secara perlahan-lahan menggantikan peran sumber daya manusia yang dianggap kurang kompeten. Tidak sedikit manajer yang berpandangan bahwa manajemen sumber daya manusia kurang penting dibandingkan dengan manajemen bidang fungsional lainnya yang menjalankan tugas pokok. Manajemen sumber daya manusia dianggap tidak dapat memberikan kontribusi langsung kepada keberhasilan organisasi dan hanya menjadi beban atau *cost center* bagi organisasi. Sehingga tak jarang manajemen perusahaan memilih untuk melakukan restrukturisasi (pengurangan) karyawan dengan alasan untuk meningkatkan efisiensi kerja.

Bercermin pada fenomena di atas, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia masih dipandang sebelah mata oleh sebagian besar pihak. Menanggapi fenomena tersebut, penulis mengutip perkataan Brian E. Becker, dkk di dalam buku *The HR Scorecard – Mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja* (2009:7) yang berbunyi demikian :

“...Akses kepada mesin dan peralatan bukan merupakan faktor diferensiasi, kemampuan untuk menggunakan secara efektiflah yang membedakan. Sebuah perusahaan yang kehilangan seluruh peralatannya, namun tetap menjaga ketrampilan dan pengetahuan tenaga kerjanya, dapat kembali ke dalam bisnis tersebut dengan relatif lebih cepat. Sebaliknya, sebuah perusahaan yang kehilangan tenaga kerjanya namun tetap memiliki peralatan, tidak akan pernah pulih.”

Dari pernyataan di atas, dapat dilihat bahwa kecanggihan teknologi dan modal yang berlimpah dalam suatu perusahaan tidak akan ada artinya apabila tidak dikelola dengan sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia yang kompeten sesungguhnya bahkan jauh lebih berharga dibandingkan dengan kecanggihan peralatan, mesin, dan *tangible asset* lainnya. Keberadaan sumber

daya manusia tidak dapat dipandang hanya sebelah mata, justru keberadaannya menjadi sangat penting untuk mendukung keberhasilan suatu perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan sesungguhnya sangatlah ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya, karena sumber daya manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, dan sekaligus pengendali atas terwujudnya tujuan dan atau sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya, maka dibutuhkan suatu fungsi manajemen sumber daya manusia yang baik. Hal ini pula yang ditegaskan oleh Bayangkara di dalam bukunya (2008:59), yang berbunyi demikian :

“...Fungsi manajemen sumber daya manusia tidak cukup hanya dipandang sebagai fungsi pendukung operasi dan lebih rendah dari fungsi utama yang lain (pemasaran, operasional, keuangan) tetapi harus ditempatkan pada posisi yang sejajar. Karena memang pada kenyataannya salah satu kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari proses pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas juga.”

Mengingat begitu pentingnya peranan fungsi manajemen sumber daya manusia bagi keberhasilan perusahaan, maka diperlukan suatu penilaian untuk memastikan apakah fungsi manajemen tersebut telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Evaluasi secara menyeluruh terhadap tujuan, rencana, dan program atau aktivitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan melaksanakan audit atas fungsi sumber daya manusia.

Siagian (1997:68) mendefinisikan audit atas sumber daya manusia sebagai :
“...seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mengetahui sejauh mana manajemen sumber daya manusia berhasil menyelenggarakan berbagai fungsinya yang akan membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.”

Sedangkan Bayangkara (2008:60) mendefinisikan audit atas fungsi sumber daya manusia sebagai berikut :

“Audit manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Audit manajemen sumber daya manusia menekankan pada penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan, dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada

aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program atau aktivitas tersebut.”

Audit atas sumber daya manusia dilakukan guna menentukan keefektifan seluruh bagian kepegawaian dalam menangani sumber-sumber tenaga manusia yang ada pada perusahaan (Hamilton 1986:180). Efektivitas merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan audit manajemen, yaitu antara lain guna mengetahui apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan sebelumnya telah tercapai, apakah kebijakan yang ditetapkan perusahaan telah sesuai dan dapat menjamin kesejahteraan karyawannya, dan apakah potensi sumber daya manusia yang ada di perusahaan telah dimanfaatkan dan dikembangkan secara optimal.

Objek penelitian yang dipilih penulis dalam penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara XI (persero). Perusahaan ini dibentuk berdasarkan PP No. 16 Tahun 1996. Pada awalnya, perusahaan ini merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN). Kemudian pada tahun 1972, status hukum perusahaan ini tidak lagi sebagai BUMN melainkan berubah menjadi Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara XI (Persero) atau disingkat menjadi PTPN XI.

PT. Perkebunan Nusantara XI bergerak dalam bidang usaha perkebunan tebu yang menghasilkan produk utama berupa gula pasir dan tetes. Sebagian besar bahan baku perusahaan berasal dari tebu rakyat yang diusahakan oleh petani sekitar melalui kemitraan dengan pabrik gula (PG). PT. Perkebunan Nusantara XI mengoperasikan 16 Unit Usaha Pabrik Gula (PG), 1 Unit Usaha Pabrik penyulingan Alkohol dan Spiritus (PASA), serta 1 Unit Usaha Pabrik Karung Plastik & Benang Multifilament (PK) yang tersebar di beberapa wilayah.

Dalam menjalankan aktivitas bisnis di PTPN XI, tentunya tidak terlepas dari peran serta sumber daya manusia. Perusahaan, secara khusus divisi sumber daya manusia, berperan aktif dalam mengelola setiap sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Divisi sumber daya manusia pada PTPN XI selalu berupaya untuk mendapatkan komposisi dan jumlah karyawan yang ideal dan sesuai dengan perkembangan usaha. Untuk mencapai tujuan tersebut, divisi sumber daya manusia perlu menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia yang ada dengan baik, yaitu dimulai dengan aktivitas perolehan sumber daya manusia, aktivitas pengelolaan sumber daya manusia, hingga pada aktivitas pemutusan hubungan kerja.

Aktivitas perolehan sumber daya manusia dimulai dengan perencanaan terhadap kebutuhan sumber daya manusia yang selanjutnya ditindaklanjuti dengan kegiatan rekrutmen, seleksi, orientasi, dan penempatan karyawan. Perencanaan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mengantisipasi kelebihan atau kekurangan dalam penyediaan tenaga kerja bagi perusahaan. Berkaca dari perencanaan inilah perusahaan dapat menentukan apakah perlu melakukan penambahan karyawan baru melalui rekrutmen atau melakukan pemindahan karyawan guna mengisi kekosongan pada divisi yang membutuhkan (misalnya kekosongan yang terjadi karena karyawan pada divisi yang bersangkutan telah keluar atau berhenti bekerja atau pensiun dari perusahaan).

Aktivitas selanjutnya adalah pengelolaan sumber daya manusia, yaitu terkait pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi balas jasa, serta kesehatan dan keselamatan kerja. Pelatihan dan pengembangan karyawan, khususnya yang berupa pelatihan formal atau berupa seminar dan *training*, biasanya dilakukan guna mempersiapkan karyawan untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu dalam perusahaan. Sedangkan penilaian kinerja dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam melakukan promosi, mutasi, dan demosi (terkait dengan perencanaan dan pengembangan karir karyawan) ; pemberian penghargaan dan perhitungan bonus (terkait kompensasi dan balas jasa) ; serta sebagai umpan balik (*feedback*) untuk perbaikan dan pengembangan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dengan topik serupa telah dilakukan oleh Dewi (2015) pada perusahaan umum Jasa Tirta I Malang, dimana penelitian ini menyimpulkan bahwa enam fungsi sumber daya manusia (dari total tujuh fungsi sumber daya manusia yang diteliti) telah berjalan dengan efektif. Adapun fungsi manajemen terkait kompensasi balas jasa dianggap belum berjalan secara efektif, sehingga peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai alternatif perbaikan yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak manajemen perum Jasa Tirta I Malang.

Azzahra (2016) juga melakukan penelitian dengan topik serupa, yaitu pada PT. Bank X Tbk dengan meneliti sembilan fungsi sumber daya manusia. Menurut penelitian ini disimpulkan bahwa secara keseluruhan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan telah berjalan secara efektif. Walau

demikian, peneliti tetap memberikan saran untuk penyempurnaan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia, khususnya terkait fungsi perencanaan dan rekrutmen.

Penelitian yang mengambil topik audit manajemen terkait pelaksanaan fungsi sumber daya manusia memang cukup sering dilakukan, karena dari beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang telah dilaksanakan oleh perusahaan tentunya tidak luput dari permasalahan atau kekurangan. Penelitian semacam ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan telah berjalan secara efektif serta mengetahui hambatan atau permasalahan yang mungkin dihadapi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pada akhirnya, pemberian rekomendasi kepada perusahaan diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu alternatif dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia.

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian serupa (penelitian dengan topik audit manajemen terkait pelaksanaan fungsi sumber daya manusia) yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya adalah dalam hal : obyek penelitian dan ruang lingkup penelitian. Penelitian sebelumnya mengambil obyek penelitian pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang (Dewi, 2015) dan pada PT. Bank X Tbk. Kantor Cabang Y (Azzahra, 2016). Sedangkan peneliti menetapkan PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya sebagai obyek penelitiannya.

Penelitian dengan obyek serupa, yaitu penelitian yang dilakukan pada PTPN, juga telah dilakukan sebelumnya. Hal yang menjadi pembeda adalah : penelitian tersebut dilakukan pada Unit Usaha PTPN XI, yaitu pada PG Krebet Baru ; sedangkan penelitian ini dilakukan pada kantor pusat PTPN XI yang berada di Surabaya. Perbedaan antara Unit Usaha dengan kantor pusat tentunya juga akan berpengaruh terhadap perbedaan kebijakan dan peraturan kerja, pelaksanaan atas kebijakan dan peraturan kerja tersebut, serta kesenjangan antara peraturan dengan pelaksanaannya. Selain itu, adanya perbedaan waktu pelaksanaan penelitian juga akan berdampak pada hasil penelitian yang berbeda.

Peneliti menetapkan PTPN XI Surabaya sebagai obyek penelitian karena perusahaan ini telah lama berdiri (sejak tahun 1996) dan masih bertahan (*survive*) hingga saat ini, sehingga peneliti berasumsi bahwa perusahaan ini telah menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia dengan baik. Untuk

menguji kebenaran asumsi tersebut serta untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dialami perusahaan terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, maka diperlukan suatu pembuktian lebih lanjut melalui penelitian studi kasus.

Selain itu, latar belakang penulis memilih perusahaan tersebut sebagai obyek penelitian adalah karena ketika penulis melakukan kegiatan Kuliah Kerja Nyata Profesi (KKNP) pada PTPN XI Surabaya, penulis melihat bahwa terdapat beberapa karyawan yang dipindah tugaskan dari kantor pusat untuk bekerja di unit usaha perusahaan (pabrik gula) ; dan sebaliknya ada juga karyawan yang tadinya bekerja di unit usaha perusahaan kemudian dipindah tugaskan di kantor pusat. Pemindahtugasan ini tidak hanya terjadi satu atau dua kali, melainkan cukup sering dilakukan. Fenomena inilah yang ingin diteliti lebih lanjut oleh penulis, yaitu guna mengetahui keterkaitan antara pemindah tugas karyawan dengan efektivitas pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia.

Dewi (2015) menetapkan tujuh fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai ruang lingkup penelitiannya, sedangkan Azzahra (2016) menetapkan sembilan fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai ruang lingkup penelitiannya. Berbeda dengan kedua peneliti di atas, peneliti menetapkan empat fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai ruang lingkup penelitiannya, yaitu meliputi fungsi : (1) perencanaan tenaga kerja, (2) rekrutmen tenaga kerja, (3) seleksi, orientasi, dan penempatan, serta (4) kompensasi balas jasa. Jumlah ruang lingkup penelitian yang diambil pada penelitian ini lebih sedikit dibandingkan dengan kedua penelitian sebelumnya dengan tujuan agar pembahasan dapat dilakukan dengan lebih terinci dan mendetail. Aktivitas perolehan sumber daya manusia menjadi salah satu titik tekan dalam penelitian ini, yaitu guna menggali secara lebih dalam tentang fenomena pemindah tugas karyawan yang cukup sering dilakukan pada perusahaan.

Berdasarkan alasan yang penulis paparkan di atas serta mengingat betapa kompleksnya manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka penulis termotivasi untuk melakukan penelitian audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Oleh karena itu, judul yang dipilih penulis untuk penelitian ini adalah :

“Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (studi kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang sudah dilaksanakan oleh PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya ?
2. Hambatan-hambatan apa saja yang ditemukan dalam pengelolaan sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya?
3. Rekomendasi apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya ?

1.3 Tujuan

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.
2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan apa saja yang dialami oleh PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia.
3. Untuk memberikan rekomendasi yang sesuai guna mencapai efektivitas atas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.

1.4 Batasan Masalah Penelitian

Agar tujuan penelitian ini dapat dicapai dengan baik sesuai dengan pemahaman yang mendasari penelitian serta agar tidak menyimpang terlalu jauh, maka penelitian audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia ini memiliki batasan masalah sebagai berikut :

- A. Aktivitas Fungsi Sumber Daya Manusia, yang meliputi : aktivitas perolehan sumber daya manusia, pengelolaan (pemberdayaan) sumber daya manusia, dan pemutusan hubungan kerja (PHK). Pada penelitian ini, pembahasan mengenai Aktivitas Fungsi Sumber Daya Manusia hanya berfokus pada aktivitas perolehan dan pengelolaan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :
1. Rekrutmen atau perolehan sumber daya manusia, yakni mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, rekrutmen, serta seleksi, orientasi, dan penempatan.
 2. Pengelolaan (pemberdayaan) sumber daya manusia, yakni meliputi semua aktivitas pengelolaan sumber daya manusia setelah ada di perusahaan ; yaitu mulai dari pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, kesehatan dan keselamatan kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini, pembahasan pengelolaan sumber daya manusia hanya berfokus pada kompensasi dan balas jasa.
- B. Penilaian efektivitas untuk mengetahui ketaatan manajerial, yang dilakukan dengan cara membandingkan aktivitas aktual pada fungsi sumber daya manusia dengan kriteria yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, serta membandingkan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan pengetahuan dalam bidang akuntansi ; terutama yang berkaitan dengan audit manajemen fungsi sumber daya manusia, serta dapat menjadi bahan acuan maupun perbandingan bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi manajemen PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya
 - a. Mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dari fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.
 - b. Memberikan rekomendasi dan masukan dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas atas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.
2. Bagi penulis
 - a. Memberikan kesempatan bagi penulis untuk mempelajari secara lebih mendalam tentang audit manajemen fungsi sumber daya manusia, serta mengetahui perbandingan antara materi yang didapat pada perkuliahan dengan kenyataan yang ditemui di lapangan.
 - b. Memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan terkait audit manajemen fungsi sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan.
3. Bagi pihak lain
 - a. Menambah wawasan dan pengetahuan pihak lain, khususnya yang terkait dengan audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada sebuah perusahaan.
 - b. Dapat dijadikan sebagai bahan acuan atau referensi bagi peneliti lain ketika akan melakukan penelitian yang selanjutnya dengan pokok bahasan yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Audit

2.1.1 Definisi Audit

Definisi auditing menurut Arens & Loebbecke yang diterjemahkan oleh Amir Abadi Jusuf (1996:1) adalah sebagai berikut :

“Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seseorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Auditing seharusnya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten.”

Sedangkan Sukrisno Agoes (2004:3) mendefinisikan auditing sebagai berikut:

“Auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis oleh pihak yang independen terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.”

Di lain sisi, Al Haryono Jusup (2001:11) mengemukakan auditing sebagai :

“Pengauiditan adalah suatu proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara obyektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.”

Dari beberapa definisi di atas, dapat diuraikan beberapa elemen atau unsur-unsur penting dari audit, yaitu :

- 1. Suatu proses sistematis.** Statement of Basic Auditing Concept menyatakan bahwa “proses sistematis” mengandung arti bahwa pengauditan didasarkan pada disiplin dan filosofi metoda ilmiah. Namun kebanyakan auditor tidak sepenuhnya melaksanakan metoda ilmiah, karena metoda penyelidikan secara ilmiah sangat terstruktur dan seringkali tidak diperlukan dalam audit. Di lain sisi, proses sistematis juga mengandung arti bahwa auditing dilaksanakan dengan suatu urutan langkah yang direncanakan, terorganisasi, dan bertujuan.
- 2. Untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara obyektif.** Dalam audit laporan keuangan, bukti tentang tingkat kesesuaian antara asersi

dengan prinsip akuntansi yang berlaku terdiri atas data akuntansi (seperti jurnal dan buku besar) dan informasi pendukung (seperti faktur, cek, dan lain sebagainya). Bukti yang diperoleh tersebut harus diinterpretasikan dan dievaluasi agar auditor dapat membuat pertimbangan akuntansi (*accounting judgements*) yang obyektif. Keobyektifan dalam proses ini berkaitan dengan kemampuan auditor untuk melaksanakan sifat tidak memihak di dalam memilih dan mengevaluasi bukti. Sifat tidak memihak ini adalah bagian penting dari konsep independensi auditor.

3. Asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi.

Apabila seorang auditor akan mengaudit suatu laporan keuangan, maka ia harus memahami asersi-asserti yang melekat pada setiap hal atau pos yang dilaporkan dalam laporan keuangan. Istilah ‘melekat’ dalam hal ini berarti tersirat dalam laporan dan tidak ditulis secara eksplisit, tetapi pembaca laporan dianggap mengerti mengenai asersi-asserti tersebut.

4. Tingkat kesesuaian antara asersi dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Segala sesuatu yang dilakukan selama audit memiliki satu tujuan, yaitu untuk merumuskan suatu pendapat auditor mengenai asersi tentang tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi yang telah diaudit. Pendapat atau opini auditor akan menunjukkan seberapa jauh asersi yang dibuat manajemen perusahaan tersebut sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (prinsip akuntansi yang berlaku secara umum).

5. Mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Hasil akhir dari segala macam audit adalah suatu laporan yang berisi informasi bagi para pembacanya mengenai tingkat kesesuaian antara asersi yang dibuat oleh klien dengan kriteria tertentu yang telah disepakati sebagai dasar evaluasi. Dengan laporan tersebut, auditor mengkomunikasikan pendapatnya atau hasil evaluasinya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

2.1.2 Jenis - Jenis Audit

Sukrisno Agoes (2004:10) menjelaskan bahwa jenis-jenis audit ditinjau dari luasnya pemeriksaan terdiri atas :

1. *General Audit* (Pemeriksaan Umum), yaitu suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh KAP independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan.
2. *Special Audit* (Pemeriksaan Khusus), yaitu suatu pemeriksaan terbatas (sesuai dengan permintaan *auditee*) yang dilakukan oleh KAP independen dan pada akhir pemeriksaannya auditor tidak perlu memberikan pendapat terhadap kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pendapat yang diberikan terbatas pada pos atau masalah tertentu yang diperiksa karena prosedur audit yang dilakukan juga terbatas.

Selanjutnya Agoes menambahkan jika ditinjau dari jenis pemeriksaan, audit bisa dibedakan menjadi :

1. *Management Audit (Operational Audit)*, yaitu suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.
2. *Compliance Audit* (Pemeriksaan Ketaatan), yaitu pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah menaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan (manajemen dan dewan komisaris) maupun pihak ekstern (pemerintah, Bapepam, Bank Indonesia, Dirjen Pajak, dan lain sebagainya). Pemeriksaan ini bisa dilakukan oleh KAP atau bagian *Internal Audit*.
3. *Internal Audit* (Pemeriksaan Intern), yaitu pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian *internal audit* perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan.
4. *Computer Audit*, yaitu pemeriksaan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya dengan menggunakan EDP (*Electronic Data Processing*) system. Pemeriksaan ini bisa dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu *Audit around the computer* (dimana auditor hanya

memeriksa *input* dan *output* dari EDP system) dan *Audit through the computer* (dimana selain memeriksa *input* dan *output*, auditor juga memeriksa proses EDP-nya dengan menggunakan *generalized audit software* dan memasukkan *dummy* data atau data palsu untuk mengetahui apakah data tersebut diproses sesuai dengan sistem yang seharusnya).

Di lain sisi, Al Haryono Jusup (2001:15) memaparkan bahwa pada umumnya audit dikelompokkan menjadi tiga golongan, yaitu :

1. Audit laporan keuangan, yang dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan.
2. Audit kesesuaian, yang dilakukan untuk menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang ditetapkan oleh pihak berwenang.
3. Audit operasional, yaitu pengkajian (review) atas setiap bagian dari prosedur dan metode yang diterapkan suatu organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas. Hasil akhir dari audit operasional ini biasanya berupa rekomendasi kepada manajemen untuk perbaikan operasi. Dalam audit operasional pengkajian tidak hanya terbatas pada akuntansi, tetapi bisa meliputi hal lain (seperti struktur organisasi, metode produksi, pemasaran, dan lain sebagainya) asalkan auditor yang bersangkutan menguasai bidang yang diaudit.

2.2 Audit Manajemen

2.2.1 Definisi Audit Manajemen

Agoes (2004:175) menyebutkan bahwa manajemen audit biasa disebut juga sebagai operasional audit, yang didefinisikan sebagai :

“Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.”

Di lain sisi, Tunggal (2000:10) mendefinisikan pemeriksaan manajemen (*management auditing*) sebagai berikut :

“Suatu penilaian dari organisasi manajerial dan efisiensi dari suatu perusahaan, departemen, atau setiap entitas dan subentitas yang dapat diaudit. Penekanannya adalah untuk mencapai efisiensi yang lebih besar, efektivitas, dan ekonomisasi dalam usaha dan organisasi yang lain.

Dalam mendefinisikan pemeriksaan manajemen, penekanannya adalah pada proses manajemen, khususnya prosedur untuk perencanaan organisasi dan pengendalian aktivitas yang dipilih untuk audit, guna menetapkan bagaimana baiknya pengelolaan.”

Sedangkan menurut Bayangkara (2008:2), definisi audit manajemen adalah :

“Pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan audit manajemen adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan, aktivitas, atau fungsi operasional perusahaan dengan tujuan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi perusahaan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil audit manajemen diharapkan dapat memberikan rekomendasi perbaikan atas permasalahan dan atau kelemahan-kelemahan yang ditemukan di dalam perusahaan yang bersangkutan.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen

Hamilton (1986:14-15) menjelaskan bahwa tujuan dilaksanakannya audit manajemen secara keseluruhan adalah untuk mengevaluasi keberhasilan dan efisiensi pada perusahaan. Selain itu, Hamilton juga menjelaskan bahwa pemeriksaan manajemen dapat digunakan untuk mengevaluasi suatu fungsi tertentu dalam organisasi untuk membantu perusahaan dalam mencapai biaya yang paling efisien selama fungsi tersebut berjalan.

Sedangkan tujuan dilaksanakannya audit manajemen menurut Siagian (1997:15) adalah untuk meneliti dan menilai kinerja perusahaan, disoroti dari sudut pandang peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja baik

dalam arti perusahaan sebagai keseluruhan maupun dalam arti berbagai komponennya.

Bayangkara (2008:3) menjelaskan bahwa audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Berkaitan dengan tujuan ini, maka titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, di samping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian.

Bayangkara menambahkan beberapa alasan yang mendasari diperlukannya audit manajemen (2008:22) antara lain adalah : terjadinya pemborosan dan ketidakefisienan penggunaan sumber daya perusahaan, tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, adanya alternatif yang lebih baik dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, terjadinya penyimpangan dalam penggunaan sumber daya, adanya penyimpangan terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan, serta sistem informasi dan pelaporan yang kurang baik.

Manfaat dari pemeriksaan manajemen menurut Tunggal (2000:14) antara lain adalah untuk:

1. Memberi informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan dan pengendalian.
3. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana, prosedur, serta persyaratan peraturan pemerintah.
4. Mengidentifikasi area permasalahan potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
5. Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya, termasuk memperkecil pemborosan.
6. Menilai efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

Terkait dengan tujuan dan manfaat dari audit manajemen, Bayangkara (2008:4 ; 2008:24) menyebutkan terdapat tiga elemen elemen pokok dalam tujuan audit, yang meliputi :

1. Kriteria (*criteria*), yaitu norma, pedoman, atau sekumpulan standar yang menjadi panduan bagi setiap individu atau kelompok dalam melakukan aktivitasnya sebagai pelaksanaan atas wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya di perusahaan. Standar atau norma ini dipergunakan untuk menilai aktivitas atau hasil aktivitas dari setiap individu atau kelompok pada objek audit.
2. Penyebab (*cause*), yaitu tindakan atau aktivitas aktual yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif yaitu ketika program atau aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi dari standar yang telah ditetapkan ; dan sebaliknya juga dapat bersifat negatif, yaitu ketika program atau aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.
3. Akibat (*effect*), yaitu pengukuran dan perbandingan antara penyebab (aktivitas individu atau kelompok) dengan kriteria yang telah ditetapkan terhadap aktivitas tersebut. Akibat negatif menunjukkan bahwa program atau aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program atau aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang telah ditetapkan.

2.2.3 Karakteristik Audit Manajemen

Tunggal (1997:4) menyebutkan beberapa karakteristik audit manajemen di dalam bukunya, yang terdiri atas :

Proses yang sistematis. Seperti dalam audit laporan keuangan, audit manajemen juga mencakup suatu seri langkah dan prosedur yang logis, terstruktur, dan terorganisasi. Aspek ini termasuk perencanaan yang baik, mendapatkan dan menilai secara obyektif bukti-bukti yang berhubungan dengan aktivitas yang diperiksa.

Menilai operasi organisasi. Penilaian operasi harus didasarkan pada beberapa kriteria yang ditetapkan dan disetujui. Dalam audit manajemen, kriteria biasanya dinyatakan dalam standar performa yang ditetapkan manajemen. Audit manajemen mengukur tingkat korespondensi antara performa aktual dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi. Tujuan utama audit manajemen adalah untuk membantu manajemen dan organisasi yang diperiksa, memperbaiki efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi dari operasi. Ini berarti audit manajemen memfokuskan pada masa yang akan datang, berkebalikan dengan audit keuangan yang mempunyai fokus historikal.

Melaporkan kepada orang yang tepat. Penerima laporan audit manajemen adalah manajemen atau individu yang meminta audit. Seringkali dewan direksi atau panitia juga menerima tembusan laporan audit manajemen.

Rekomendasi untuk perbaikan. Tidak seperti audit laporan keuangan yang berakhir dengan suatu laporan mengenai temuan-temuan, audit manajemen lebih berfokus pada mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan.

2.2.4 Perbedaan Audit Manajemen dengan Audit Keuangan

Bayangkara (2008:6) menyebutkan bahwa : Berbeda dengan audit keuangan yang menekankan auditnya pada data-data transaksi, proses pencatatan, dan laporan akuntansi yang dibuat perusahaan ; audit manajemen dilakukan dengan lingkup yang lebih luas yaitu keseluruhan aspek manajemen dari objek yang diaudit. Secara lebih detail, beberapa hal yang membedakannya diuraikan sebagai berikut :

Tabel 2.1 – Perbedaan Audit Manajemen dengan Audit Keuangan

Aspek	Audit Keuangan	Audit Manajemen
Tujuan	Untuk mendapatkan keyakinan bahwa laporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan telah disusun melalui proses akuntansi yang berlaku umum dan menyajikan dengan sebenarnya	Untuk mencapai perbaikan atas berbagai program atau aktivitas dalam pengelolaan perusahaan yang masih memiliki kelemahan. Audit dirancang untuk menemukan berbagai kelemahan

	kondisi keuangan perusahaan pada tanggal pelaporan dan kinerja manajemen pada periode tersebut.	dalam operasional perusahaan, menentukan penyebabnya, menganalisis akibat yang ditimbulkan, serta mencari perbaikan atas kelemahan itu.
Ruang lingkup	Menekankan auditnya pada data-data akuntansi perusahaan dan proses penyajian laporan yang disajikan oleh manajemen. Oleh karena itu, ruang lingkup audit berkisar pada bukti-bukti transaksi dan proses akuntansi yang diterapkan pada objek audit	Menekankan auditnya guna menemukan kelemahan dalam pengelolaan perusahaan dan memberikan saran perbaikan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Ruang lingkup auditnya meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit terkait yang ada di dalamnya.
Dasar yuridis	Semua perusahaan diwajibkan menyajikan laporan keuangan yang telah diaudit oleh auditor independen pada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan keuangan tersebut.	Audit manajemen bukan suatu keharusan bagi perusahaan, melainkan sebagai bentuk kepedulian manajemen untuk memperbaiki program atau aktivitas yang berjalan di perusahaan.
Pelaksana audit	Audit harus dilakukan oleh pihak independen (auditor eksternal) agar pengguna informasi merasa yakin akan keakuratan dan kebenaran informasi yang tersaji dalam laporan keuangan.	Selain auditor independen, audit manajemen juga bisa dilakukan oleh auditor internal (staf auditor yang dimiliki perusahaan).
Frekuensi audit	Audit keuangan dilakukan paling sedikit satu kali dalam satu tahun dan bersifat reguler.	Tidak ada ketentuan mengikat yang mengharuskan untuk melakukan audit manajemen dalam setiap periode waktu tertentu.

Orientasi hasil audit	Audit keuangan dilakukan terhadap data-data keuangan perusahaan yang bersifat historis. Audit keuangan lebih menekankan pada penilaian terhadap kinerja masa lalu yang telah dicapai manajemen pada periode pelaporan.	Audit manajemen lebih menekankan untuk perbaikan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Audit ini berupa <i>anticipatory audit</i> , yakni untuk mencegah kemungkinan terjadinya kegagalan akibat kelemahan-kelemahan yang ada pada perusahaan.
Bentuk laporan audit	Memiliki standar bentuk laporan audit yang bersifat baku bagi seluruh auditor independen, yaitu yang diatur dalam Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP).	Belum memiliki standar laporan yang baku. Biasanya, laporan hasil audit manajemen disajikan dalam bentuk laporan komprehensif, yaitu memaparkan temuan-temuan penting hasil audit yang menjadi dasar dalam pembuatan kesimpulan dan rekomendasi.
Pengguna laporan	Untuk kepentingan pihak eksternal yang berada di luar perusahaan, yaitu di antaranya : pemegang saham, kreditor, pemerintah, dan sebagainya.	Laporan audit manajemen lebih ditujukan untuk kepentingan pihak internal perusahaan.

2.2.5 Prinsip Dasar Audit Manajemen

Bayangkara (2008:5) di dalam bukunya menyebutkan tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen yang dilakukan dapat mencapai tujuan dengan baik. Ketujuh prinsip tersebut adalah sebagai berikut :

1. Audit dititik beratkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki guna mencapai kondisi optimal dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Prinsip audit ini mengarahkan audit pada berbagai kelemahan manajemen, baik dalam bentuk operasional

perusahaan yang berjalan tidak efisien maupun kegagalan perusahaan dalam menerapkan berbagai ketentuan dan peraturan serta kebijakan yang telah ditetapkan.

2. Audit merupakan prasyarat yang harus dilakukan sebelum membuat penilaian terhadap kegiatan objek audit. Dari hasil audit yang dilakukan akan diketahui apakah program yang ditetapkan, metode pelaksanaan operasi, atau kebijakan yang ditetapkan manajemen dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif.
3. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif. Di samping menyajikan temuan-temuan yang merupakan kelemahan dalam pengelolaan perusahaan, auditor juga harus menyajikan temuan-temuan positif yang biasanya berupa keberhasilan yang dicapai manajemen dalam mengelola berbagai program atau aktivitas dalam operasinya. Hal ini guna memberikan penilaian yang objektif terhadap objek yang diaudit.
4. Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi. Auditor harus dapat mengidentifikasi dan menemukan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap berbagai kelemahan yang terjadi pada perusahaan, sehingga permasalahan dan penyebab terjadinya kelemahan tersebut dapat digali secara lebih dalam dan pada akhirnya tindakan koreksi yang akan dilakukan menjadi lebih cepat dan tepat.
5. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab. Berdasarkan hasil audit yang dilakukan, auditor dapat memberikan berbagai pertimbangan kepada pihak yang lebih tinggi dalam menentukan sanksi terhadap petugas yang bertanggung jawab atas kelemahan yang terjadi pada perusahaan.
6. Pelanggaran hukum. Dalam proses audit, tidak tertutup kemungkinan auditor menemukan berbagai pelanggaran terhadap hukum yang berlaku. Pelanggaran dapat berupa penipuan, penggelapan asset perusahaan, maupun berbagai kegiatan yang secara sengaja merugikan perusahaan. Walaupun bukan tugas utama auditor untuk melakukan penyelidikan

terhadap pelanggaran hukum, auditor harus segera menyampaikan temuan tentang adanya pelanggaran tersebut kepada atasannya.

7. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan. Jika terdapat indikasi terjadinya kecurangan (*fraud*) pada objek audit, auditor harus memberikan perhatian khusus dan melakukan penyelidikan yang lebih dalam terhadap hal tersebut sehingga kecurangan tersebut dapat dihindari.

2.2.6 Standar Audit Manajemen

Menurut Tunggal (1997:5), standar-standar yang dapat digunakan sebagai acuan atau dasar untuk menentukan apakah terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan aktivitas operasional antara lain berupa:

1. Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah.
2. Standar Perusahaan, yang berupa : Strategi, rencana, dan program yang disetujui ; Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan ; Struktur organisasi yang telah disetujui ; Anggaran perusahaan ; Tujuan perusahaan yang ditetapkan.
3. Standar dan praktik industri.
4. Prinsip organisasi dan manajemen.
5. Praktik manajemen yang sehat, proses, dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan maju. Apabila tidak ada standar perusahaan yang tertulis, maka pemikiran dan falsafah pimpinan dapat digunakan sebagai standar untuk penilaian.

Sedangkan menurut Bayangkara (2008:25), standar yang dapat digunakan untuk menilai aktivitas antara lain meliputi :

1. Undang-undang atau peraturan yang berlaku.
2. Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam objek audit.
3. Norma (standar) yang sudah diterima secara umum.
4. Kriteria yang digunakan pada objek audit sejenis.
5. Pengalaman auditor dalam tugas-tugas audit sebelumnya pada objek audit yang sejenis.

2.2.7 Ruang Lingkup Audit Manajemen

Pada dasarnya, ruang lingkup audit menunjukkan berbagai aspek dari program atau aktivitas yang diaudit serta periode waktu pelaksanaan audit. Pada bagian ini juga harus disajikan seberapa mendalam audit tersebut dilakukan. Di dalam bukunya, Bayangkara (2008:24) menyebutkan secara garis besar ruang lingkup dari audit manajemen antara lain terdiri atas :

Bidang keuangan. Ruang lingkup bidang keuangan ini mencakup pengendalian dan pertanggungjawaban dana dan kekayaan lain serta kewajiban keuangan perusahaan, pertanggungjawaban audit dari kegiatan yang dilakukan, penyelenggaraan catatan akuntansi, laporan keuangan, serta pemanfaatan sistem akuntansi yang dimiliki perusahaan.

Ketaatan kepada peraturan dan kebijakan perusahaan. Ruang lingkup ini mencakup kesesuaian pelaksanaan program dengan peraturan dan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan program tersebut ; serta kesesuaian antara penerimaan dan penggunaan dana dengan peraturan dan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan program tersebut.

Ekonomisasi. Ruang lingkup ekonomisasi menekankan pada bagaimana setiap aktivitas atau kegiatan dalam objek audit mengelola dana yang dimiliki dalam memperoleh hasil yang lebih besar, termasuk pencapaian alternatif pelaksanaan kegiatan dalam mencapai tujuan dengan biaya yang lebih rendah.

Efisiensi. Ruang lingkup efisiensi menyangkut optimalisasi penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada bagian ini, auditor menekankan pada bagaimana seharusnya proses berjalan sehingga tujuan dapat tercapai dengan pemanfaatan secara optimal pada sumber daya yang dimiliki.

Efektivitas. Ruang lingkup efektivitas meliputi pencapaian tujuan program dan kegiatan yang sudah ditetapkan, pemanfaatan hasil program, serta pengaruh pemanfaatan hasil program atau kegiatan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

2.2.8 Tahap-Tahap Audit Manajemen

Bayangkara (2008:10) di dalam bukunya menyebutkan lima tahapan dalam melakukan audit manajemen, yaitu :

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang dari objek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang tersebut, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*).

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Tahap ini dilakukan dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Selain itu, hasil pengujian pengendalian manajemen ini juga dapat digunakan untuk mendukung tujuan audit sementara sehingga menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*).

3. Audit Terinci

Pada tahap ini, auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan lainnya dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) guna mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4. Pelaporan

Tahap ini bertujuan untuk mengomunikasikan hasil audit (termasuk rekomendasi) kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan.

5. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh sebab itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut.

2.3 Konsep Dasar Efektivitas

Efektivitas merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai melalui aktivitas audit manajemen. Efektivitas dapat diukur melalui berbagai standar dan kebijakan yang telah ditetapkan di dalam suatu perusahaan. Adapun definisi efektivitas menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Agoes (2004:182), efektivitas adalah perbandingan masukan-keluaran dalam berbagai kegiatan sampai dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan, baik ditinjau dari kuantitas atau volume hasil kerja, kualitas hasil kerja, maupun batas waktu yang ditargetkan.

Sedangkan Tunggal (2000:12) menyebutkan dalam bukunya bahwa efektivitas berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai. Tunggal (2000:191) juga menyebutkan untuk mencapai efektivitas, terdapat tiga pendekatan utama yang harus dilakukan, yaitu menentukan ketaatan dengan hukum dan peraturan, mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi, serta menilai performa program. Selain itu, kebijakan dan prosedur juga harus diuji secara teliti untuk menentukan apakah mereka sesuai dalam memenuhi tujuan perusahaan.

Menurut Bayangkara (2008:14), efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, yaitu apakah pelaksanaan suatu program atau aktivitas telah mencapai tujuannya. Efektivitas juga bisa diartikan sebagai suatu ukuran dari *output*. Bayangkara juga menjelaskan ruang lingkup efektivitas (2008:24) meliputi pencapaian tujuan program dan kegiatan yang sudah ditetapkan, pemanfaatan hasil program, serta pengaruh pemanfaatan hasil program atau kegiatan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa :
Ketika perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara optimal serta mampu menjalankan program dan aktivitas kerja yang telah direncanakan hingga mencapai tujuan perusahaan tanpa melewati batas waktu yang telah ditargetkan, maka akan tercapai efektivitas yang tercermin dari meningkatnya kuantitas (volume) hasil kerja dan kualitas hasil kerja.

2.4 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

2.4.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert yang diterjemahkan oleh Sindoro (1996:68), manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang dilakukan oleh manajer untuk merekrut, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan anggota organisasi.

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo yang diterjemahkan oleh Masud (1984:5), definisi manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang dilakukan manajer untuk mengatur hubungan dan peranan sumber daya manusia (tenaga kerja) yang dimiliki oleh perusahaan secara efisien dan efektif, serta dapat digunakan secara optimal, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.4.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mondy (2008:4), fungsi manajemen sumber daya manusia yang efektif adalah mencakup lima area fungsional, yang terdiri atas :

1. **Penyediaan Staf (*staffing*)**, yaitu proses yang menjamin suatu organisasi untuk selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian yang memadai dalam pekerjaan dan waktu yang tepat guna mencapai tujuan

organisasi. Penyediaan staf (*staffing*) mencakup aktivitas analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*), perekrutan, dan seleksi.

2. **Pengembangan Sumber Daya Manusia (*human resource development*)**, yang mencakup aktivitas perencanaan karier individu, pengembangan karier individu, pengembangan organisasi, manajemen kinerja, serta penilaian kinerja.
3. **Kompensasi**, yang mencakup semua imbalan total yang diberikan kepada para karyawan sebagai timbal balik untuk jasa mereka. Kompensasi dapat berupa kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan), serta kompensasi nonfinansial.
4. **Keselamatan dan Kesehatan**. Keselamatan adalah perlindungan bagi para karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan-kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan. Sedangkan kesehatan adalah bebasnya para karyawan dari sakit secara fisik atau emosi.
5. **Hubungan Karyawan dan Perburuhan atau serikat kerja**, dimana perburuhan atau serikat kerja berperan dalam mewakili karyawan dan menangani pekerjaan yang memerlukan perundingan kolektif.

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo yang diterjemahkan oleh Masud (1984:6) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri atas :

1. **Pengadaan Tenaga Kerja (*procurement*)**, dimana sasaran dari pengadaan tenaga kerja adalah untuk memperoleh jumlah dan jenis personalia yang tepat bagi organisasi melalui proses perekrutan, seleksi, dan penempatan.
2. **Pengembangan (*development*)**, dimana pengembangan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan personalia melalui pelatihan tertentu guna menunjang prestasi kerja yang tepat.
3. **Kompensasi**, yaitu balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia atas kinerja mereka bagi perusahaan.
4. **Integrasi**, yaitu usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan individu (perorangan), masyarakat, dan organisasi.

5. **Pemeliharaan (*maintenance*)**, yaitu usaha untuk mempertahankan angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja secara baik
6. **Pemutusan Hubungan Kerja (*separation*)**, yang merupakan bagian terakhir dari fungsi manajemen sumber daya manusia. Pemutusan hubungan kerja dapat berupa : pensiun, pemberhentian sementara, penempatan luar (*out-placement*), dan pemecatan. Pemutusan hubungan kerja harus dilakukan sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan sebelumnya dan manajer harus memastikan bahwa angkatan kerja tersebut dikembalikan kepada masyarakat dengan keadaan yang sebaik mungkin.

2.5 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

2.5.1 Definisi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (1997:68), yang dimaksud dengan audit manajemen sumber daya manusia adalah seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan. Atau dengan kata lain, sejauh mana manajemen sumber daya manusia berhasil menyelenggarakan berbagai fungsinya yang akan membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Tunggal (2000:189) yang mengutip dari buku Arthur W. Sherman dan George W. Bohlander, mendefinisikan audit sumber daya manusia sebagai sebuah metoda untuk memastikan bahwa potensial sumber daya manusia dari organisasi telah dipenuhi.

Menurut Bayangkara (2008:60), audit manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Audit manajemen sumber daya manusia menekankan pada penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan, dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi

pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program / aktivitas tersebut.

2.5.2 Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Hamilton (1986:180) menyebutkan bahwa tujuan dari program pemeriksaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk menentukan keefektifan seluruh bagian kepegawaian dalam menangani sumber-sumber tenaga manusia yang ada pada perusahaan yang bersangkutan.

Tunggal (2000:190) menjelaskan bahwa audit sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi terhadap profesionalisasi dari fungsi sumber daya manusia dalam banyak cara. Suatu audit atas program sumber daya organisasi dapat membantu manajer mengidentifikasi penyimpangan atau varian antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan.

Di lain sisi, Bayangkara (2008:61) menyebutkan beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit sumber daya manusia dan merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, yang meliputi:

1. Menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia.
2. Menilai apakah program atau aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia.

2.5.3 Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Tunggal (2000:189) yang mengutip dari buku Arthur W. Sherman dan George W. Bohlander, menyebutkan bahwa audit sumber daya manusia memberikan peluang untuk :

1. Menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia.
2. Memastikan ketaatan terhadap hukum, kebijakan, peraturan, dan prosedur.
3. Menetapkan pedoman untuk menetapkan standar.
4. Memperbaiki mutu dari staf sumber daya manusia.
5. Meningkatkan citra dari fungsi sumber daya manusia.
6. Meningkatkan perubahan dan kreativitas.
7. Menilai kelebihan dan kekurangan dari berbagai fungsi sumber daya manusia.
8. Memfokuskan staf sumber daya manusia pada masalah-masalah yang penting.
9. Membawa sumber daya manusia untuk menjadi lebih dekat kepada fungsi organisasi yang lain.

Sedangkan William B Wertther, Jr. dan Keith Davis dalam buku Bayangkara (2008:61) menyebutkan beberapa manfaat dari audit manajemen sumber daya manusia, yaitu antara lain :

1. Mengidentifikasi kontribusi dari Departemen Sumber Daya Manusia terhadap organisasi.
2. Meningkatkan citra profesional dari Departemen Sumber Daya Manusia.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi dari karyawan Departemen Sumber Daya Manusia.
4. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab Departemen Sumber Daya Manusia.
5. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik sumber daya manusia.
6. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang sumber daya manusia.
7. Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan dalam praktik sumber daya manusia.

8. Menurunkan biaya sumber daya manusia melalui prosedur sumber daya manusia yang lebih efektif.
9. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi sumber daya manusia.

2.5.4 Pendekatan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2008:62) menyebutkan terdapat tiga pendekatan utama dalam audit sumber daya manusia yang umum digunakan, yaitu :

1. Menentukan ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku

Audit menekankan penilaian bagaimana perusahaan menetapkan berbagai peraturan dan kebijakan yang secara internal berlaku di perusahaan, yaitu apakah telah sesuai dengan aturan dan hukum yang ditetapkan oleh pemerintah dan apakah setiap komponen dalam perusahaan telah menjalankan aktivitasnya sesuai dengan aturan dan kebijakan tersebut.

2. Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi

Sorotan yang penting dalam audit sumber daya manusia adalah penilaian terhadap kesesuaian dan dukungan program atau aktivitas sumber daya manusia terhadap strategi pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini berarti perusahaan harus melakukan evaluasi secara periodik terhadap program-program sumber daya manusia, yaitu untuk menilai apakah program-program yang telah ditetapkan telah sesuai dan dapat mendukung tujuan perusahaan secara keseluruhan.

3. Mengukur kinerja program

Mengukur kinerja program berarti menghubungkan aktivitas aktual program sumber daya manusia yang diaudit dengan ukuran-ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja program juga dihubungkan dengan strategi dan rencana yang telah ditetapkan. Penilaian ditekankan pada ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas program dalam mencapai tujuannya.

Dari hasil audit akan diketahui apakah beberapa program masih mungkin untuk ditingkatkan kinerjanya, atau apakah program tersebut belum berjalan secara maksimal karena dihadapkan pada suatu kondisi yang *uncontrollable*,

serta bagaimana tindak lanjut (rencana perbaikan) yang mungkin dilakukan untuk memperbaiki kekurangan yang masih terjadi pada program tersebut.

Dalam pelaksanaan audit, masing-masing pendekatan di atas tidak berdiri sendiri melainkan lebih kepada kombinasi dari ketiganya guna mendapatkan hasil audit yang secara optimal dapat membantu manajemen perusahaan dalam meningkatkan keunggulan bersaingnya.

2.5.5 Tahap Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2008:64) menyebutkan ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam melakukan audit manajemen sumber daya manusia, yang meliputi :

1. Audit Pendahuluan

Pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum program atau aktivitas sumber daya manusia yang diaudit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada perumusan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Tujuan audit ini merupakan suatu hipotesis yang memerlukan pembuktian untuk menjawab pertanyaan (kecurigaan) auditor. Tujuan audit ini pula yang akan mengarahkan bagaimana audit dilaksanakan, termasuk hasil apa yang diharapkan dari audit tersebut. Tujuan audit terdiri dari tiga elemen yaitu : kriteria, penyebab, dan akibat.

Kriteria (*criteria*) adalah standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam organisasi. Kriteria ini pula yang menjadi dasar bagi auditor dalam melakukan penilaian terhadap program atau aktivitas yang diaudit. Kriteria dapat berupa : rencana sumber daya manusia, berbagai kebijakan dan peraturan tentang sumber daya manusia, tujuan setiap program sumber daya manusia, *Standard Operational Procedure* (SOP) yang dimiliki perusahaan, rencana pelatihan dan pengembangan karyawan, standar evaluasi (ukuran kinerja) yang telah ditetapkan perusahaan, peraturan pemerintah, standar (norma) yang diterapkan oleh perusahaan sejenis dalam bidang sumber daya manusia yang dapat digunakan sebagai acuan, kriteria lain yang mungkin untuk diterapkan.

Penyebab (*cause*) adalah pelaksanaan program-program sumber daya manusia dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi sumber daya

manusia yang ada pada saat ini. Penyebab ada yang bersifat positif dan negatif. Positif jika mendukung tujuan dari program yang dilaksanakan atau memberi manfaat lebih bagi perusahaan. Contohnya : pemilihan metode, materi, dan tutor yang tepat dalam pelatihan karyawan, sehingga program pelatihan karyawan terlaksana dengan baik (dapat meningkatkan keterampilan dan disiplin karyawan). Negatif jika menyebabkan tidak tercapainya tujuan dari program yang dilaksanakan atau bahkan membawa kerugian bagi perusahaan. Contohnya : penetapan kompensasi karyawan yang tidak berdasarkan survey pengupahan sehingga menimbulkan ketidakadilan dalam pemberian kompensasi.

Akibat (*effect*) adalah sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan (berdasarkan kriteria) dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan (yang dilakukan oleh setiap komponen dalam organisasi).

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Berdasarkan hasil review sistem pengendalian manajemen, auditor akan mampu memahami kondisi yang terjadi secara lebih mendalam, sehingga dapat memutuskan apakah tujuan audit sementara yang ditetapkan pada audit pendahuluan dapat ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya. Auditor juga dapat mengambil keputusan apakah audit dapat dilanjutkan atau tidak, mengingat ketersediaan data yang dibutuhkan dan kebebasan dalam melakukan audit (tidak menghadapi keterbatasan akses).

3. Audit Lanjutan

Dari temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan mengelompokkan temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Berbagai kelompok temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau saling terkait dengan permasalahan-permasalahan yang lain. Dari berbagai kekurangan yang ditemukan, kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang lagi di masa yang akan datang.

4. Pelaporan

Tahap ini bertujuan untuk mengomunikasikan hasil audit kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Laporan audit harus memuat informasi latar belakang, ruang lingkup audit yang dilakukan, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung atas kesimpulan tersebut. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi.

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya keputusan untuk melaksanakan tindak lanjut sepenuhnya ada pada manajemen, namun dalam pelaksanaannya auditor bertugas mendampingi agar tindak lanjut tersebut dapat berjalan sesuai dengan rekomendasi yang diajukan.

2.5.6 Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah untuk memastikan apakah kebutuhan potensial sumber daya manusia bagi perusahaan (baik kuantitas maupun kualitas) telah terpenuhi secara ekonomis, efektif, dan efisien. Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia ini, maka mulai dari perencanaan sampai dengan pemutusan hubungan kerja harus dilaksanakan secara selaras dengan tujuan perusahaan serta sesuai dengan ketentuan dan hukum yang berlaku.

Siagian (1997:69) menyebutkan lingkup audit manajemen sumber daya manusia meliputi : (a) keterkaitan dengan strategi perusahaan, (b) penyelenggaraan semua fungsi manajemen sumber daya manusia, (c) ketaatan manajemen pada berbagai ketentuan normatif, termasuk keputusan yang dibuatnya sendiri, dan (d) kepuasan para karyawan perusahaan.

Sedangkan Bayangkara (2008:68) membagi ruang lingkup audit sumber daya manusia ke dalam tiga kelompok, yang terdiri atas :

1. **Rekrutmen atau perolehan sumber daya manusia**, yakni mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, rekrutmen, serta seleksi dan penempatan.
2. **Pengelolaan (pemberdayaan) sumber daya manusia**, yakni meliputi semua aktivitas pengelolaan sumber daya manusia setelah ada di perusahaan ; yaitu mulai dari pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, kesehatan dan keselamatan kerja, dan kepuasan kerja karyawan.
3. **Pemutusan hubungan kerja (PHK)**, baik karena mengundurkan diri, memasuki usia pensiun, karyawan yang meninggal, maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan (pelanggaran disiplin).

2.5.7 Program Kerja Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Program kerja audit atau program audit merupakan rencana dan langkah kerja yang harus diikuti oleh auditor dalam melaksanakan tugas audit berdasarkan tujuan dan tujuan audit yang telah ditetapkan (Bayangkara, 2008:68). Bayangkara mengelompokkan program audit sumber daya manusia ke dalam tiga kelompok, yaitu : audit atas perolehan sumber daya manusia, audit atas pengelolaan sumber daya manusia, serta audit atas pengurangan sumber daya manusia.

A. Audit atas perolehan sumber daya manusia.

1. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perencanaan sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan kebutuhan sumber daya manusia bagi perusahaan dapat dipenuhi dalam kapasitas (kuantitas dan kualifikasi) yang tepat pada saat yang diperlukan.

Adapun manfaat dari perencanaan sumber daya manusia bagi perusahaan antara lain meliputi : perusahaan dapat memanfaatkan secara optimal sumber daya manusia yang sudah tersedia di perusahaan, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas kerja karyawan, perusahaan

memiliki sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi untuk memegang wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang, serta dapat menyediakan dasar penyusunan program sumber daya manusia. Tabel 2.2 berikut menyajikan program audit yang dapat digunakan untuk audit perencanaan sumber daya manusia :

Tabel 2.2 – Program Audit : Perencanaan Sumber Daya Manusia

No.	Kuisisioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan memiliki rencana SDM yang terdokumentasikan dengan jelas ? Apa yang dijadikan dasar dalam penetapan program SDM ?			
2.	Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan ? Jika <u>Tidak</u> : Apa yang dijadikan dasar dalam penetapan uraian dan spesifikasi pekerjaan?			
3.	Apakah rencana SDM memuat secara jelas kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan ? Jika <u>Tidak</u> : Apa yang menjadi dasar penerimaan karyawan ?			
4.	Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan serta sesuai dengan strategi perusahaan ? Jika <u>Tidak</u> : Apa yang menjadi dasar dalam penentuan kualifikasi tersebut ?			
5.	Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar ? Jika <u>Tidak</u> : Metode peramalan apa yang digunakan perusahaan ?			

6.	Apakah program-program SDM telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan perusahaan ? Jika <u>Tidak</u> : Apa yang menjadi dasar (pedoman) dalam penyusunan program SDM			
----	---	--	--	--

(Bayangkara, 2008 : 73)

2. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga melalui mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Pertimbangan pemilihan sumber tenaga kerja harus didasarkan pada kebutuhan sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasinya, tidak semata-mata memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling murah, melainkan tetap memperhatikan kredibilitasnya. Rekrutmen juga harus memberikan kesempatan yang sama untuk setiap calon tenaga kerja untuk masuk ke dalam perusahaan (tidak diskriminatif).

Adapun prinsip-prinsip yang harus diperhatikan ketika melakukan rekrutmen antara lain : Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan atas kualitas sumber daya manusia yang sesuai (berpedoman pada analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan), Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia, Rekrutmen harus dilakukan dengan biaya seminimal mungkin (ekonomis), Tetap memperhatikan perencanaan dan keputusan strategis tentang rekrutmen, Tetap memperhatikan pertimbangan-pertimbangan hukum. Tabel 2.3 berikut menyajikan program audit yang dapat digunakan untuk audit rekrutmen sumber daya manusia :

Tabel 2.3 – Program Audit : Rekrutmen Sumber Daya Manusia

No.	Kuisisioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kebijakan rekrutmen telah didokumentasikan dengan baik ?			

	Jika <u>Tidak</u> : Apa yang menjadi dasar dalam pelaksanaan penerimaan tenaga kerja ?			
2.	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan ? Jika <u>Tidak</u> : Apa yang menjadi dasar dalam menentukan kualifikasi pelamar yang diterima atau ditolak ?			
3.	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat ? Jika <u>Tidak</u> : Apa yang menjadi dasar pemilihan sumber tenaga kerja ?			
4.	Apakah proses rekrutmen telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif, untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan perusahaan ? Periksa : Apakah calon pelamar yang masuk sesuai dengan kualifikasi persyaratan yang telah ditetapkan perusahaan ? Adakah pelamar yang tidak memenuhi syarat, namun diterima dalam proses rekrutmen? Adakah hubungan kekeluargaan antara pelamar yang diterima dengan pejabat di perusahaan?			

(Bayangkara, 2008 : 77)

3. Seleksi dan penempatan

Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Proses seleksi yang efektif harus berjalan secara akurat (dapat memprediksi kinerja pelamar),

adil (tanpa diskriminasi), dan meyakinkan (orang-orang yang terlibat dalam seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh).

Penempatan (*placement*) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya. Seleksi dan penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan (pekerjaan) yang tepat. Hal ini berarti mengukur kesesuaian antara keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan dan juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan, serta kesempatan dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 2.4 berikut menyajikan program audit yang dapat digunakan untuk audit seleksi sumber daya manusia :

Tabel 2.4 – Program Audit : Seleksi Sumber Daya Manusia

No.	Kuisisioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah teknik seleksi yang digunakan valid? Periksa keandalan teknik seleksi yang digunakan perusahaan.			
2.	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar ? Adakah kemungkinan untuk melakukan diskriminasi terhadap para peserta seleksi?			
3.	Apakah pewawancara memahami dengan baik tentang persyaratan kerja ? Jika <u>Tidak</u> : Apa dasar penetapan pemilihan pewawancara ?			
4.	Apakah tes yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan dan bebas dari bias ? Periksa : Dasar penentuan materi tes yang digunakan.			
5.	Apakah proses seleksi secara maksimal dapat memberikan informasi latar belakang dari pelamar ?			

	Jika <u>Tidak</u> : Mekanisme apa yang digunakan dalam mendapatkan informasi tentang latar belakang peserta seleksi ?			
--	---	--	--	--

(Bayangkara, 2008 : 80)

B. Audit atas pengelolaan sumber daya manusia.

Dari sudut pandang karyawan, pemberdayaan sumber daya manusia merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan (keandalan) dirinya agar dipercaya oleh manajer dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengendalikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pengelolaan sumber daya manusia antara lain meliputi :

1. Pelatihan dan pengembangan karyawan

Pelatihan menekankan pada peningkatan ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya pada saat ini, sedangkan pengembangan lebih menekankan pada peningkatan kinerja sumber daya manusia di masa yang akan datang. Pusat perhatian dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah bagaimana menjadikan karyawan memahami dan mampu melaksanakan strategi yang telah ditetapkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Secara garis besar tujuan dari pelatihan dan pengembangan karyawan adalah untuk : meningkatkan kuantitas dan kualitas output, menurunkan biaya kegagalan produk, menurunkan pemborosan penggunaan sumber daya, menurunkan kecelakaan kerja, menurunkan tingkat absensi dan perputaran karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, serta mencegah timbulnya rasa antipati (apriori) karyawan.

Efektivitas dari program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek sebagai berikut :

- a. *Validitas Pelatihan*, yaitu apakah peserta memperoleh keahlian, pengetahuan, dan kemampuan selama mengikuti pelatihan.
- b. *Transfer Ilmu Pengetahuan*, yaitu apakah keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperoleh selama pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

- c. *Validitas Interorganisasional*, yaitu apakah kinerja kelompok yang mengikuti program pelatihan di perusahaan yang sama dapat dibandingkan dengan kinerja kelompok sebelumnya? Apakah suatu program pelatihan yang diterapkan pada satu perusahaan juga berhasil di perusahaan yang lain.

Tabel 2.5 berikut menyajikan program audit yang dapat digunakan untuk audit pelatihan dan pengembangan karyawan :

Tabel 2.5 – Program Audit : Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

No.	Kuisisioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan ? Jika <u>Tidak</u> : Apa dasar penetapan program pelatihan karyawan ?			
2.	Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi ? Apa yang ingin dicapai dari pelatihan itu ?			
3.	Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan ? Jika <u>Tidak</u> : Apa yang menjadi dasar dalam menentukan karyawan untuk mengikuti pelatihan ?			
4.	Apakah biaya pelatihan per orang dapat diukur ? Jika <u>Tidak</u> : Bagaimana perusahaan menganggarkan & mengalokasikan biaya pelatihan?			
5.	Apakah program pelatihan yang dilakukan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan ?			
6.	Apakah biaya pelatihan yang dilakukan tidak			

	<p>melampaui anggaran yang ditetapkan ?</p> <p>Jika <u>Tidak</u> : Apakah penyebab terjadinya penggunaan dana pelatihan yang lebih besar dari anggarannya ?</p>			
7.	<p>Apakah setelah mengikuti pelatihan :</p> <p>Keterampilan karyawan meningkat ?</p> <p>Kegagalan produk menurun ?</p> <p>Kemampuan melayani dan berkomunikasi karyawan meningkat ?</p> <p>Produktivitas karyawan meningkat ?</p> <p>Jika <u>Tidak</u> : Telusuri faktor-faktor penyebab kegagalan.</p>			

(Bayangkara, 2008 : 85)

2. Perencanaan dan pengembangan karier

Karier merupakan pola dari pekerjaan yang sangat berhubungan dengan aktivitas selama masa kerja dan pengalaman individu (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif atas pekerjaan). Pengembangan karier seorang karyawan menunjukkan semakin meningkatnya kemampuan karyawan tersebut dalam memegang tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya.

Program perencanaan dan pengembangan karier harus terintegrasi dengan perencanaan sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan potensial sumber daya manusia perusahaan. Perencanaan dan pengembangan karier dapat menyediakan bakat dan kemampuan yang harus dimiliki karyawan, sedangkan perencanaan sumber daya manusia memproyeksikan kebutuhan perusahaan terhadap bakat dan kemampuan tersebut.

Tujuan dasar dari program perencanaan dan pengembangan karier adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minatnya dalam penyesuaian antara kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu, fungsi sumber daya manusia harus secara sadar dan bertanggungjawab membantu karyawan dalam merencanakan dan mengembangkan kariernya.

Program perencanaan dan pengembangan karier dapat berjalan secara efektif dengan memperhatikan tiga kepentingan pokok, yaitu (1) perencanaan dan pengembangan karier harus terintegrasi dengan perencanaan sumber daya manusia, (2) perencanaan dan pengembangan karier harus diikuti dengan evaluasi yang memadai, serta (3) perencanaan dan pengembangan karier harus memperhatikan kebutuhan karyawan.

Tabel 2.6 berikut menyajikan program audit yang dapat digunakan untuk audit perencanaan dan pengembangan karier :

Tabel 2.6 – Program Audit : Perencanaan dan Pengembangan Karier

No.	Kuisisioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karier yang jelas untuk seluruh karyawannya ? Jika <u>Tidak</u> : Apa yang menjadi dasar dalam pengembangan karier karyawan ?			
2.	Apakah program tersebut berlaku sama untuk seluruh karyawan ? Apa saja persyaratan (kualifikasi) karyawan yang berhak mendapatkan pengembangan karier ? Jika <u>Tidak</u> : Apa yang menjadi dasar dalam memberi kesempatan berkarier bagi setiap karyawan ?			
3.	Apakah ada supervisi yang memadai oleh atasan kepada karyawan dalam perencanaan kariernya ? Apakah supervisi yang dilakukan dapat membantu karyawan dalam merencanakan dan mengembangkan kariernya ?			
4.	Apakah manajer SDM memahami bahwa setiap karyawan memiliki tingkat minat yang			

	berbeda dalam meningkatkan kariernya ? Apa yang menjadi dasar penyusunan rencana dan program pengembangan karier karyawan?			
5.	Apakah program perencanaan dan pengembangan karir dievaluasi secara periodik? Jika <u>Tidak</u> : Bagaimana cara perusahaan mendapatkan umpan balik dari program pengembangan karier yang telah dilakukan?			
6.	Apakah hasil evaluasinya digunakan sebagai dasar perbaikan program berikutnya ?			

(Bayangkara, 2008 : 90)

3. Penilaian kinerja

Penilaian kerja karyawan pada dasarnya adalah menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar (ukuran) keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawab tersebut. Berdasarkan orientasi penilaiannya, tujuan penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu tujuan penilaian yang berorientasi masa lalu dan tujuan penilaian yang berorientasi masa depan.

Penilaian kinerja berorientasi masa lalu lebih menekankan pada apa yang telah dicapai karyawan pada suatu periode tertentu dan mengabaikan potensi karyawan yang masih bisa ditingkatkan untuk kinerja di masa depan. Penilaian ini ditujukan untuk mengendalikan perilaku karyawan dan menggunakannya untuk memberikan ganjaran atau hukuman, mengambil keputusan kenaikan gaji atau promosi, serta menempatkan karyawan di posisi yang paling sesuai agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

Sedangkan penilaian kinerja yang berorientasi masa depan bertujuan untuk membantu tiap karyawan agar semakin memahami fungsi dan perannya di dalam perusahaan, membantu karyawan untuk memahami kekuatan dan kelemahannya, meningkatkan rasa kebersamaan antar karyawan dan supervisor, membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi, menyediakan data karyawan secara berkala untuk pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia.

Tabel 2.7 berikut menyajikan program audit yang dapat digunakan untuk audit penilaian kinerja :

Tabel 2.7 – Program Audit : Penilaian Kinerja

No.	Kuisisioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan memiliki program penilaian kinerja untuk setiap karyawannya? Bagaimana cara perusahaan melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya ?			
2.	Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumen- tasikan dan disosialisasikan secara memadai? Periksa : Apakah karyawan telah mengerti tentang tujuan dari penilaian kinerja? Apakah perusahaan melakukan penilaian secara periodik terhadap kinerja karyawan?			
3.	Apakah dilakukan pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai ? Apakah petugas penilai memiliki keterampilan dan obyektivitas dalam melakukan penilaian?			
4.	Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu ? Apakah standar tersebut akurat, obyektif, dan dapat memberikan informasi yng tepat terkait kinerja karyawan yang dinilai ?			
5.	Apakah metode penilaian menekankan pada pada kinerja dibandingkan sifat individu ?			
6.	Apakah hasil penilaian didokumentasikan dan disampaikan kepada karyawan yang dinilai sehingga dapat dijadikan sebagai umpan balik ?			

	Jika <u>Tidak</u> : Bagaimana cara perusahaan mendapatkan umpan balik dari karyawan terkait penilaian kinerja yang diberikan ?			
--	--	--	--	--

(Bayangkara, 2008 : 93)

4. **Kompensasi dan balas jasa**

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti (imbalan) atas kontribusi yang telah diberikannya kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan nonfinansial. Secara umum, tujuan dari manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Keadilan internal menjamin bahwa seluruh karyawan di dalam perusahaan mendapatkan kompensasi berdasarkan standar yang sama secara proporsional sesuai dengan bidang kerja dan tingkat jabatan yang telah ditentukan di depan. Sedangkan keadilan eksternal menjamin bahwa karyawan mendapatkan kompensasi secara adil sesuai dengan yang terjadi di pasar kerja.

Untuk menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal, maka perusahaan harus memiliki standar kompensasi yang memadai ; yaitu standar yang disusun berdasarkan hasil evaluasi setiap pekerjaan, hasil survey upah dan gaji, serta hasil penilaian setiap pekerjaan.

Tabel 2.8 berikut menyajikan program audit yang dapat digunakan untuk audit kompensasi dan balas jasa :

Tabel 2.8 – Program Audit : Kompensasi dan Balas Jasa

No.	Kuisisioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kompensasi yang diberikan menarik dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan ?			
2.	Apakah kompensasi ditetapkan berdasarkan: Hasil evaluasi setiap pekerjaan ? Hasil survey upah dan gaji ? Hasil penilaian setiap pekerjaan ?			

	Apakah kompensasi yang diberikan perusahaan dapat menjamin kehidupan yang layak bagi karyawan?			
3.	Apakah kompensasi yang diberikan menjamin keadilan internal dan eksternal ? Apakah kompensasi yang ditetapkan telah memperhitungkan risiko pekerjaan dan sesuai dengan standar yang berlaku di pasar kerja ?			
4.	Apakah kompensasi memberikan kepuasan bagi karyawan ? Apakah kompensasi yang diberikan mampu meningkatkan produktivitas karyawan ? Apakah kompensasi berpengaruh terhadap tingkat absensi dan perputaran karyawan?			

(Bayangkara, 2008 : 97)

5. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja mengacu pada kondisi fisiologis-fisik dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan, yaitu berbagai akibat dalam bentuk penyakit, cedera, atau meninggal karena pengelolaan keselamatan dan kesehatan kerja yang kurang baik.

Perusahaan dapat menjalankan beberapa program keselamatan dan kesehatan kerja yang terintegrasi guna mengantisipasi gangguan keselamatan dan kesehatan kerja. Program tersebut antara lain meliputi : (1) Pemantauan tingkat keselamatan dan kesehatan kerja, yaitu melalui dokumentasi tingkat insiden, frekuensi insiden, tingkat *emergency*, dan lain sebagainya ; (2) Mengendalikan stres dan kelelahan kerja karyawan, yaitu melalui pelatihan, penyegaran, serta strategi manajemen stres pribadi ; (3) Mengembangkan kebijakan kesehatan kerja ; serta (4) Menciptakan program kebugaran.

Tabel 2.9 berikut menyajikan program audit yang dapat digunakan untuk audit keselamatan dan kesehatan kerja :

Tabel 2.9 – Program Audit : Keselamatan dan Kesehatan Kerja

No.	Kuisiioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah program keselamatan dan kesehatan kerja tertulis ? Bagaimana perusahaan melindungi karyawan-nya dari kecelakaan & penyakit akibat kerja?			
2.	Apakah kebijakan pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja didokumentasikan ? Bagaimana perusahaan mencegah kecelakaan dan penyakit akibat kerja ?			
3.	Apakah karyawan mendapatkan pelatihan Pertolongan Pertama pada Kecelakaan (P3K) yang memadai ? Apakah perusahaan memiliki petugas khusus untuk melakukan pertolongan kepada karyawan yang mengalami kecelakaan kerja?			
4.	Apakah para karyawan dilatih untuk menggunakan peralatan perlindungan kerja?			
5.	Apakah perusahaan telah menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi para karyawan ?			
6.	Apakah perusahaan menyediakan perlindungan yang memadai bagi karyawan (baik secara finansial maupun non finansial) ?			

(Bayangkara, 2008 : 102)

6. Kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya, yaitu perasaan senang atau tidak senang / puas atau tidak puas dalam bekerja. *Job Descriptive Index* (JDI) menyajikan beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan, antara lain : tempat bekerja yang tepat, pembayaran (pemberian upah) yang sesuai, organisasi dan manajemen

yang baik, supervisi yang tepat, serta pekerjaan yang tepat. Adapun beberapa teori mengenai kepuasan kerja yang telah cukup dikenal, antara lain :

- a. *Teori ketidakpuasan*, dimana teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya terjadi dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.
- b. *Teori keadilan*, dimana teori ini mengatakan bahwa kepuasan tergantung dari ada atau tidaknya keadilan di dalam bekerja. Teori ini menyebutkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh input (sesuatu yang mendukung pekerjaan ; seperti pendidikan, pangalaman, dan kecakapan karyawan) dan output (sesuatu yang dianggap bernilai yang diterima karyawan ; seperti gaji, penghargaan, dan promosi).
- c. *Teori dua faktor*, dimana teori ini mengelompokkan karakteristik pekerjaan ke dalam dua jenis, yaitu *satisfies* (faktor-faktor penentu sumber kepuasan kerja ; seperti pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, dan kesempatan mendapat penghargaan atau promosi) dan *dissatisfies* (faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan kerja ; seperti gaji atau upah, pengawasan, kondisi kerja, dan status). Ketika faktor-faktor *satisfies* terpenuhi maka akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan, namun jika tidak terpenuhi tidak selalu akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Tabel 2.10 berikut menyajikan program audit yang dapat digunakan untuk audit kepuasan kerja karyawan :

Tabel 2.10 – Program Audit : Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Kuisisioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah perusahaan telah menetapkan indikator kepuasan karyawan ? Bagaimana perusahaan mengukur kepuasan karyawannya ?			
2.	Apakah tingkat perputaran karyawan rendah? Bagaimanakah motivasi kerja, kedisiplinan, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan?			
3.	Apakah tingkat absensi rendah ?			

4.	Apakah karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi ?			
5.	Apakah karyawan memiliki kreativitas yang tinggi untuk berprestasi bagi perusahaan?			
6.	Apakah keluhan karyawan rendah ?			

(Bayangkara, 2008 : 106)

C. Audit atas pemutusan hubungan kerja.

Pemutusan hubungan kerja merupakan keputusan yang tidak berdiri sendiri. Menurunnya aktivitas bisnis serta adanya usaha untuk meningkatkan efisiensi dengan menerapkan teknologi baru pada operasi perusahaan guna menghadapi persaingan global akan membawa konsekuensi pada berkurangnya kebutuhan tenaga kerja pada perusahaan tersebut. Secara lebih rinci, Undang-undang nomor 13 tahun 2003 pasal 158-167 mengatur tentang dalam hal apa saja perusahaan dapat melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), yaitu antara lain:

1. Tenaga kerja melakukan pelanggaran berat (penipuan, pencurian, membocorkan rahasia perusahaan, dan sebagainya) setelah kesalahannya dapat dibuktikan.
2. Tenaga kerja melakukan tindakan pidana dan dinyatakan bersalah oleh pengadilan.
3. Tenaga kerja melakukan pelanggaran terhadap Perjanjian Kerja Bersama (setelah terlebih dahulu mendapatkan surat peringatan sebanyak tiga kali berturut-turut).
4. Tenaga kerja mengundurkan diri secara sukarela.
5. Terjadi perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan tenaga kerja tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja.
6. Terjadi perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan pengusaha tidak bersedia menerima tenaga kerja untuk melanjutkan hubungan kerjanya.
7. Perusahaan tutup karena mengalami kerugian secara terus menerus selama dua tahun atau terjadi keadaan yang memaksa (*force majeure*).
8. Perusahaan tutup karena melakukan peningkatan efisiensi.

9. Perusahaan pailit.
10. Tenaga kerja memasuki masa pensiun.
11. Tenaga kerja mangkir selama lima hari kerja atau lebih secara berturut-turut tanpa keterangan tertulis dan telah dipanggil oleh perusahaan secara patut dan tertulis.

Tindakan pemutusan hubungan kerja yang dilakukan perusahaan akan membawa dampak, baik finansial maupun nonfinansial. Dampak finansial berhubungan dengan kewajiban perusahaan untuk membayar pesangon dari tenaga kerja yang diberhentikan, sedangkan dampak nonfinansial berhubungan dengan citra perusahaan di mata masyarakat atau pelanggan.

Apapun alasan dan dampaknya, baik bagi perusahaan maupun karyawan, pengurangan karyawan seharusnya menjadi alternatif terakhir yang diambil dari berbagai alternatif yang tersedia. Alternatif seperti pengurangan jam kerja dan gaji (*job sharing*) atau program pensiun dini merupakan alternatif lain yang layak untuk dipertimbangkan sebelum keputusan melakukan PHK (pemutusan hubungan kerja) ditetapkan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.11 – Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
Laurnagisca Citraning Setya (2013)	Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. Selecta Batu).	Untuk mengetahui dan menilai sejauh mana efektivitas kebijakan serta prosedur yang telah ditetapkan oleh PT. Selecta Batu terkait dengan sumber daya manusia. Untuk mengetahui	Wawancara terhadap Kepala Bagian Sumber Daya Manusia PT.Selecta Batu. Observasi pada kegiatan operasional sehari-hari, serta Dokumentasi.	Secara keseluruhan pelaksanaan kelima fungsi sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan telah berjalan secara efektif. Namun fungsi perencanaan terkait karyawan pemasaran masih dinilai belum

		hambatan-hambatan yang dialami terkait dengan pengelolaan SDM PT. Selecta. Untuk memberikan rekomendasi yang mungkin dapat digunakan untuk fungsi SDM PT. Selecta Batu.		efektif. Peneliti memberikan saran agar perusahaan lebih mengoptimalkan fungsi seleksi dan orientasi karyawan, serta melakukan penilaian kinerja secara berkala.
Masita Sari Dewi (2015)	Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang).	Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi SDM pada Perum Jasa Tirta I Malang. Untuk mengetahui hambatan-hambatan apa saja yang dialami dalam pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia Perum Jasa Tirta I Malang. Untuk memberi saran perbaikan efektivitas atas pelaksanaan fungsi SDM pada Perum Jasa Tirta I Malang.	Wawancara pada pihak-pihak yang terkait (khususnya manajer Divisi SDM Perum Jasa Tirta I Malang), Dokumentasi, Observasi pada kegiatan operasional perusahaan, serta Kuisioner untuk Divisi SDM dan divisi lainnya.	Secara keseluruhan, keenam fungsi SDM (dari total tujuh fungsi sumber daya manusia yang diteliti) telah berjalan dengan efektif. Fungsi manajemen terkait kompensasi balas jasa dianggap belum berjalan secara efektif, sehingga peneliti memberikan beberapa saran sebagai alternatif perbaikan.
Shafira Aqobah Azzahra	Audit Manajemen untuk Menilai	Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi	Wawancara pada Kepala Penyelia dan karyawan di	Secara keseluruhan pelaksanaan sembilan fungsi sumber daya

(2016)	Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. Bank X Tbk. Kantor Cabang Y).	SDM yang dijalankan oleh PT Bank X Tbk. Kantor Cabang Y. Untuk menemukan kelemahan-kelemahn yang ada dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT. Bank X Tbk. Kantor Cabang Y.	bagian Administrasi dan Umum 2, Kuisioner pada Kepala Penyelia Administrasi dan Umum 2 serta karyawan unit kerja lainnya, Observasi pada karyawan dan lingkungan kerja, Dokumentasi.	manusia pada PT. Bank X Tbk. Kantor Cabang Y telah berjalan secara efektif. Peneliti juga tetap memberi saran untuk penyempurnaan pelaksanaan fungsi SDM,khususnya yang terkait dengan fungsi perencanaan dan rekrutmen.
--------	--	---	--	--

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, serta teori-teori yang sudah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau *natural setting* yang holistik, kompleks, dan rinci (Indriantoro dan Supomo, 1999:12). Indriantoro dan Supomo (1999:13) juga menambahkan bahwa menurut asumsi paradigma kualitatif, peneliti akan berinteraksi dengan fakta yang diteliti sehingga lebih bersifat subyektif, tidak bebas nilai dan bias. Penelitian kualitatif juga lebih menekankan pada penyusunan teori melalui pengungkapan fakta dengan analisis kualitatif (bukan angka).

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif karena merupakan suatu penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan *current status* dari subyek yang diteliti (Indriantoro dan Supomo, 1999:26). Indriantoro dan Supomo (1999:88) menambahkan bahwa studi deskriptif dapat membantu peneliti untuk menjelaskan karakteristik subyek yang diteliti, mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu, dan menawarkan ide masalah untuk pengujian atau penelitian selanjutnya.

Jenis pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus—*single case study*. Pendekatan studi kasus karena penelitian ini dilakukan guna mempelajari secara intensif, terinci, dan mendalam tentang latar belakang keadaan saat ini dan interaksi lingkungan suatu unit sosial, individu, kelompok, lembaga, dan atau masyarakat (Narbuko dan Achmadi, 2012:46). Pendekatan *single case study* karena penelitian ini hanya berfokus pada satu kasus saja, yaitu audit manajemen untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.

3.2 Obyek Penelitian

Penelitian mengenai audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara XI, yang terletak di Jalan Merak Nomor 1 Surabaya dengan Telepon : (031) 3524596 atau Fax (031) 3532525. Perusahaan ini berbentuk Perseroan Terbatas dan bergerak dalam bidang usaha perkebunan tebu, yang menghasilkan produk utama berupa gula pasir dan tetes.

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus pada fungsi sumber daya manusia yang diselenggarakan oleh PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya, yang meliputi fungsi : (1) perencanaan tenaga kerja, (2) rekrutmen tenaga kerja, (3) seleksi, orientasi, dan penempatan, serta (4) kompensasi balas jasa.

3.4 Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang berbentuk kata-kata dan bukan dalam bentuk angka yang berfungsi untuk mengetahui kualitas dari sebuah obyek yang diteliti. Sumber data yang dikumpulkan oleh peneliti adalah berupa data primer. Adapun yang dimaksud dengan data primer adalah sebagai berikut :

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian (Indriantoro dan Supomo, 1999:147). Data Primer yang diperoleh dari PT. Perkebunan Nusantara XI antara lain berupa :

- a. *Company Profile* PT. Perkebunan Nusantara XI yang meliputi profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, kegiatan usaha, struktur organisasi perusahaan, data jumlah tenaga kerja dan komposisi karyawan.
- b. Hasil wawancara dengan manajer dan staf divisi sumber daya manusia.
- c. Hasil kuisioner yang telah disebar kepada manajer dan staf divisi sumber daya manusia serta perwakilan staf pada divisi lainnya.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Setelah menentukan jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian, maka langkah selanjutnya adalah pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Survei Pendahuluan

Dalam survei pendahuluan, penulis melakukan wawancara awal kepada manajer divisi sumber daya manusia PT. Perkebunan Nusantara XI untuk meminta izin pelaksanaan penelitian serta memperoleh gambaran umum kondisi perusahaan saat ini.

2. Survei Lapangan

Survei lapangan dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu :

- a. Wawancara

Menurut Sumarni dan Wahyuni (2006:85), wawancara merupakan komunikasi atau pembicaraan dua arah yang dilakukan oleh pewawancara dan responden untuk menggali informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Wawancara dilakukan dengan bertanya jawab secara langsung kepada manajer dan staf divisi sumber daya manusia. Hasil dari wawancara ini merupakan data mentah yang akan diolah kembali serta dianalisis oleh peneliti untuk mendapatkan data yang lebih akurat.

- b. Observasi

Observasi merupakan cara pengumpulan data melalui proses pencatatan perilaku subjek (orang), objek (benda), atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti (Sanusi, 2011:111). Observasi dilakukan dengan cara mengamati karyawan dalam kegiatan operasional sehari-hari, yaitu pengamatan dari sisi kedisiplinan karyawan, hubungan antar karyawan, keadaan kerja di lapangan, dan lain sebagainya.

- c. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen dan data-data yang diperlukan dalam penelitian, kemudian menelaahnya

kembali secara intens (Satori dan Komariah, 2009:149). Dokumen yang dikumpulkan peneliti antara lain meliputi : profil perusahaan, visi dan misi, kegiatan usaha, struktur organisasi, data jumlah tenaga kerja dan komposisi karyawan, serta Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

d. Kuisisioner

Kuisisioner adalah suatu daftar berisikan rangkaian pertanyaan yang ditujukan kepada responden mengenai suatu masalah atau bidang yang akan diteliti (Narbuko dan Achmadi, 2012:76). Dalam penelitian ini, kuisisioner dibagikan kepada : manajer divisi sumber daya manusia, staf divisi sumber daya manusia, serta perwakilan staf pada divisi lainnya.

3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan pembahasan guna memperdalam teori-teori yang digunakan dalam membahas dan memecahkan masalah pada obyek penelitian.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yang dilakukan dengan cara mengolah data yang terkumpul kemudian membandingkan antara kebijakan yang ditetapkan perusahaan dengan pelaksanaan yang terjadi di lapangan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan tahapan audit manajemen, yaitu :

1. Audit Pendahuluan

Pada tahap audit pendahuluan, peneliti mengumpulkan dan mempelajari data dan dokumen-dokumen yang dibutuhkan serta mencari informasi mengenai gambaran umum perusahaan. Pada tahap ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan yang berhubungan dengan aktivitas yang diperiksa, serta menganalisis informasi yang didapat guna mengidentifikasi hal yang potensial mengandung kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Beberapa informasi yang diperoleh dari tahap audit pendahuluan antara lain berupa :

- a. *Company Profile* PT. Perkebunan Nusantara XI yang meliputi profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, kegiatan usaha, struktur organisasi perusahaan, serta informasi mendasar lainnya.
- b. Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia yang meliputi :
 - 1) Fungsi-fungsi sumber daya manusia mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi orientasi dan penempatan, serta kompensasi dan balas jasa.
 - 2) Kebijakan dalam fungsi sumber daya manusia seperti pengakuan status karyawan, jam kerja, peraturan kerja, fasilitas, upah dan gaji, kenaikan pangkat, serta jaminan kesehatan dan keselamatan kerja.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Peneliti melakukan review dan pengujian pengendalian manajemen dengan tujuan untuk menilai efektivitas dan efisiensi pengendalian manajemen pada PT. Perkebunan Nusantara XI, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Tahap ini dilakukan dengan cara melakukan observasi, wawancara dengan beberapa karyawan, serta melalui penelaahan kuisioner yang disebarkan kepada beberapa karyawan secara acak. Melalui pengujian ini, peneliti dapat memahami kondisi yang terjadi di perusahaan sehingga akan lebih mudah untuk mendeteksi kelemahan ataupun hambatan yang dapat menimbulkan masalah bagi perusahaan. Selanjutnya, peneliti dapat menentukan tujuan audit yang sesungguhnya guna dijadikan dasar dalam pemeriksaan selanjutnya.

3. Audit Terinci

Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan bukti yang cukup guna mendukung tujuan audit yang telah ditetapkan. Selanjutnya, peneliti menganalisis temuan dan bukti-bukti yang didapat serta mengelompokkan ke dalam kelompok kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*) sebagai berikut :

- a. Kriteria (*criteria*)

Merupakan norma, pedoman, atau sekumpulan standar yang menjadi panduan bagi setiap individu atau kelompok dalam melakukan aktivitasnya. Kriteria dapat dijadikan sebagai pembanding (tolak ukur) yang dapat digunakan peneliti untuk menetapkan apakah kondisi yang terjadi di perusahaan menyimpang atau tidak. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah perjanjian kerja bersama (PKB), Undang-Undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, serta kebijakan dan prosedur yang ditetapkan perusahaan.

b. Penyebab (*cause*)

Merupakan tindakan atau aktivitas aktual yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok dalam perusahaan yang menyebabkan terjadinya kondisi pada saat ini, termasuk tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi kriteria tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau karyawan.

c. Akibat (*effect*)

Merupakan pengukuran dan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang telah ditetapkan terhadap aktivitas tersebut. Apabila program atau aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi daripada kriteria yang telah ditetapkan, maka disebut akibat positif. Sebaliknya, apabila program atau aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah daripada kriteria yang ditetapkan, maka disebut akibat negatif.

4. Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit

Pada tahap ini, peneliti merumuskan kesimpulan audit dan memberi rekomendasi berupa tindakan korektif atas kelemahan signifikan yang ditemukan maupun atas kelemahan potensial yang terdapat pada fungsi sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI. Selanjutnya, peneliti membuat laporan audit yang disusun secara komprehensif, yaitu dimulai dari informasi latar belakang, kesimpulan audit yang didukung dengan hasil temuan audit sebagai bukti pendukung, rekomendasi, serta ruang lingkup audit.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Profil PT. Perkebunan Nusantara XI

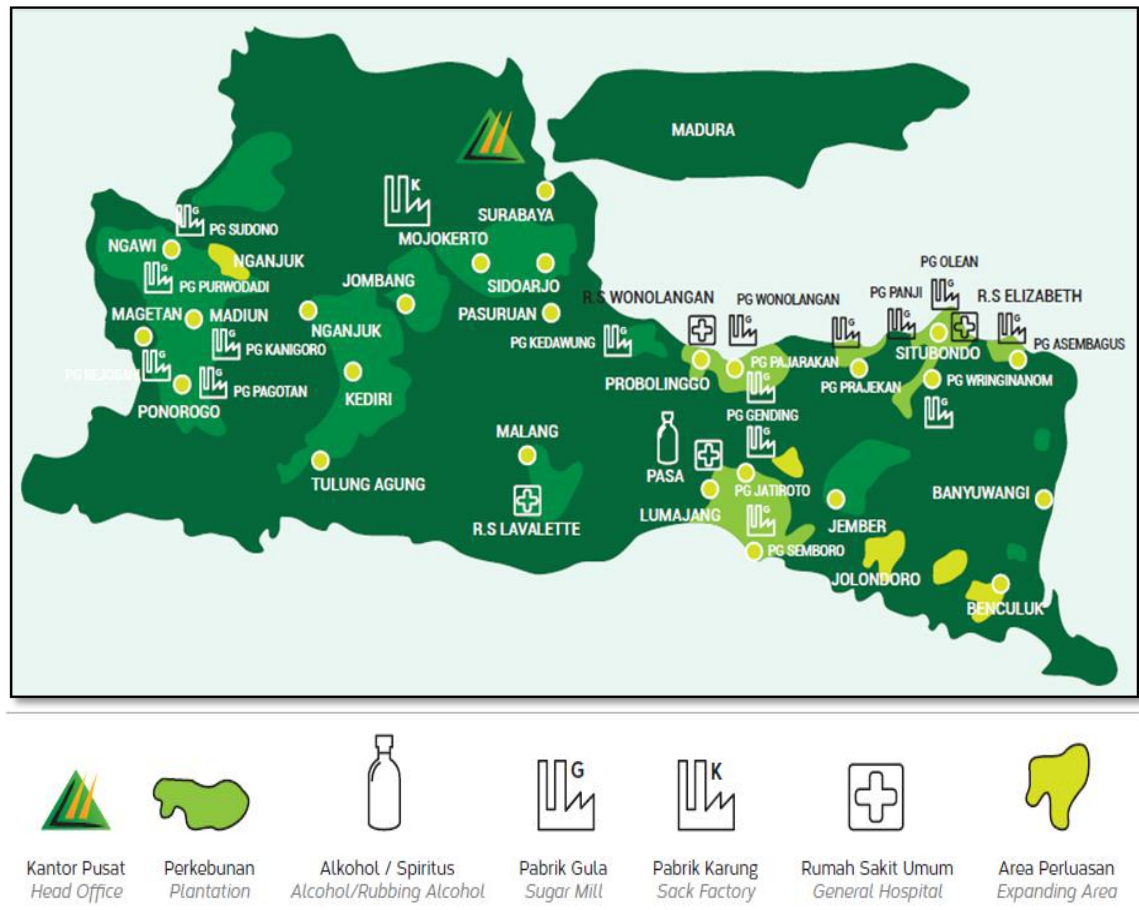


PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) atau disingkat PTPN XI dibentuk berdasarkan PP No. 16 Tahun 1996. Secara hukum PTPN XI berdiri pada 14 Februari 1996 dan pada awalnya perusahaan ini berstatus sebagai BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Perusahaan ini terbentuk dari hasil penggabungan beberapa badan usaha, yaitu : PTP XX, PTP XXIV, dan PTP XXV (yang masing-masing didirikan berdasarkan PP No. 6 Tahun 1972 dan PP No. 15 Tahun 1975) ; serta penggabungan kebun-kebun yang ada di Jawa Timur. Kemudian, pada tahun 1972 status hukum perusahaan ini tidak lagi sebagai BUMN melainkan berubah menjadi Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara XI (Persero) atau disingkat menjadi PTPN XI.

PT. Perkebunan Nusantara XI adalah perseroan terbatas agribisnis perkebunan dengan *core business* gula. Perusahaan ini bahkan satu-satunya BUMN yang mengusahakan komoditas tunggal, yakni gula, dengan kontribusi sekitar 16-18% terhadap produksi nasional. Sebagian besar bahan baku adalah berasal dari tebu rakyat yang diusahakan para petani sekitar melalui kemitraan dengan Pabrik Gula (PG). Di samping itu, bidang usaha lain yang juga dikelola oleh PTPN XI antara lain meliputi produksi alkohol dan spiritus dari tetes tebu, produksi karung goni dari serat kenaff, serta produksi karung plastik dan benang multifilament yang berbahan baku biji plastik.

PT. Perkebunan Nusantara XI mengoperasikan 16 Unit Usaha Pabrik Gula (PG), 1 Unit Usaha Pabrik penyulingan Alkohol dan Spiritus (PASA), serta 1 Unit Usaha Pabrik Karung Plastik & Benang Multifilament (PK) dengan rincian wilayah kerja sebagai berikut :

Gambar 4.1 – Peta Wilayah Kerja PT. Perkebunan Nusantara XI



Sumber : *Annual Report PTPN XI Tahun 2013*

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa Unit Usaha yang dioperasikan oleh PT. Perkebunan Nusantara XI tersebar di beberapa wilayah di Pulau Jawa. Adapun lokasi dari 16 Pabrik Gula (PG) yang menghasilkan produk utama bagi PTPN XI adalah sebagai berikut :

- PG Soedhono yang berada di Kabupaten Ngawi.
- PG Poerwodadie yang berada di Kabupaten Magetan.
- PG Redjosarie yang berada di Kabupaten Magetan.
- PG Pagottan yang berada di Kabupaten Madiun.
- PG Kanigoro yang berada di Kota Madiun.
- PG Kedawoeng yang berada di Kabupaten Pasuruan.

- g. PG Wonolangan yang berada di Kabupaten Probolinggo.
- h. PG Gending yang berada di Kabupaten Probolinggo.
- i. PG Padjarakan yang berada di Kabupaten Probolinggo.
- j. PG Djatiroto yang berada di Kabupaten Lumajang.
- k. PG Semboro yang berada di Kabupaten Jember.
- l. PG Wringin Anom yang berada di Kabupaten Situbondo.
- m. PG Olean yang berada di Kabupaten Situbondo.
- n. PG Pandjie yang berada di Kabupaten Situbondo.
- o. PG Assembagoes yang berada di Kabupaten Situbondo.
- p. PG Pradjekan yang berada di Kabupaten Bondowoso.

Pabrik Gula di atas menghasilkan produk berupa Gula Kristal Putih dan Gula Premium Gupalas, yang menjadi produk utama (sekaligus *core business*) dari PTPN XI Surabaya. Gula Premium Gupalas adalah gula dalam kemasan 1 kg dengan menggunakan merek GUPALAS yang diproduksi oleh PG Semboro dan ditujukan untuk dijual kepada pengguna atau konsumen akhir (*end user*).

PT. Perkebunan Nusantara XI juga mengoperasikan Unit Usaha lain berupa Pabrik Alkohol dan Spiritus (PASA), yang mengolah tetes tebu menjadi alkohol dan spiritus. PASA yang dioperasikan PTPN XI ini bernama PASA Djatiroto dan berlokasi di Kabupaten Lumajang. Selain PG dan PASA, PTPN XI juga mengoperasikan Unit Usaha Pabrik Karung Plastik dan Benang Multifilament (PK) yang diberi nama PK Rosella Baru. PK Rosella Baru berlokasi di Kabupaten Mojokerto dan menghasilkan produk berupa karung plastik, benang multifilament, benang twister, dan tali goni.

Selain itu, PTPN XI juga mempunyai anak perusahaan bernama PT Nusantara Sebelas Medika yang bergerak di sektor kesehatan, yaitu berupa rumah sakit dan balai pengobatan. Rumah sakit dan balai pengobatan yang dimaksud meliputi :
RSU Lavalette yang berada di Kotamadya Malang, RSU Wonolangan yang berada di Kabupaten Probolinggo, RSU Djatiroto yang berada di Kabupaten Lumajang, RSU Elizabeth yang berada di Kabupaten Situbondo, Balai Pengobatan Argosari yang berada di Kabupaten Madiun, serta Klinik Utama Welas Asih Medika yang berada di Kota Surabaya.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

Adapun alamat dan nomor telepon dari PT. Perkebunan Nusantara XI (kantor pusat) adalah sebagai berikut :

Alamat : Jalan Merak Nomor 1 Surabaya. Kode Pos 60175.

Telepon : (031) 3524596 / Fax (031) 3532525

4.1.3 Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Budaya PTPN XI

PT. Perkebunan Nusantara XI memiliki Visi : ***“Menjadi perusahaan agribisnis berbasis tebu yang tangguh, tumbuh, dan terkemuka.”*** Tangguh menunjukkan bahwa PTPN XI berusaha untuk menjadi perusahaan yang tahan dalam menghadapi segala gejolak perubahan, mampu menyesuaikan diri (adaptif) dari segala tuntutan dan tantangan perubahan lingkungan, serta mampu memenangkan persaingan. Tumbuh menunjukkan bahwa PTPN XI berusaha untuk meningkatkan nilai tambah dan kontribusi bagi *stakeholder* dari waktu ke waktu serta mampu meningkatkan skala ekonomi (skala usaha) dan profitabilitas perusahaan secara berkelanjutan. Sedangkan terkemuka menunjukkan bahwa PTPN XI berusaha untuk lebih unggul dari industri sejenis (baik dari sisi Harga Pokok Produksi, kualitas produk, efisiensi penggunaan sumber daya, dan pelayanan), mampu menjadi contoh (*role model*), serta mampu mencitrakan diri sebagai perusahaan agribisnis usaha tebu yang berkelas dunia.

Untuk mencapai visi di atas, PT. Perkebunan Nusantara XI membentuk suatu Misi sebagai berikut : ***“Mengelola usaha agribisnis berbasis tebu untuk memberikan kontribusi bagi peningkatan kesejahteraan dan kemajuan stakeholder melalui pemanfaatan sumber daya secara efisien dan lestari.”*** Maksud utama dari pendirian PTPN XI adalah untuk memberikan kontribusi bagi kesejahteraan dan kemajuan *stakeholder*. Yang dimaksud dengan aspek *kesejahteraan* adalah mencakup kesejahteraan lahir dan batin. Sedangkan aspek *kemajuan* mencakup pengetahuan, budaya, dan peradaban. *Stakeholder* PTPN XI meliputi pemilik perusahaan (negara), karyawan, petani, pelanggan, pemerintah daerah, masyarakat sekitar, dan lain sebagainya. Di lain sisi, *memanfaatkan secara efisien* berarti mengelola setiap satuan sumber daya perusahaan (sumber daya alam, sumber daya manusia, mesin, material, modal, waktu, informasi, dan

lain sebagainya) secara efisien agar menghasilkan produk yang memberikan nilai tambah optimal bagi *stakeholder*. Sedangkan yang dimaksud dengan *memanfaatkan secara lestari* berarti PTPN XI berkomitmen untuk senantiasa menjaga, memelihara, serta mewujudkan kelestarian alam dan lingkungan.

PTPN XI Surabaya juga memiliki nilai-nilai budaya yang berperan sebagai sumber motivasi, daya dorong, serta pedoman dalam bersikap dan berperilaku secara positif dan sinergis dalam menjalankan misi dan mencapai visi perusahaan. Budaya yang hendak diwujudkan perusahaan adalah budaya yang mampu mewujudkan suasana kerja yang kondusif dan kompetitif serta memotivasi karyawan untuk berperan secara optimal dalam menciptakan dan memanfaatkan peluang, memenangkan persaingan usaha, mampu menghadapi segala kondisi, serta meningkatkan efektivitas pencapaian visi perusahaan. Nilai-nilai budaya tersebut selalu didengungkan setiap pagi sebelum memulai rutinitas pekerjaan, yaitu meliputi :

- a. *Amanah*, yaitu menjunjung tinggi integritas dan tanggung jawab serta keselarasan antara pemikiran, perkataan, dan perbuatan.
- b. *Profesional*, yaitu memiliki kompetensi, berkualitas, dan antusias untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan.
- c. *Sinergi*, yaitu membina kerjasama antar individu dan bagian dengan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.
- d. *Pelayanan Prima*, yaitu pelayanan terbaik yang diberikan perusahaan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan internal.
- e. *Inovatif*, yaitu berpandangan jauh ke depan dan kreatif dalam pengembangan bisnis guna menjaga kesinambungan perusahaan.
- f. *Peduli*, yaitu sikap memperhatikan dan bertindak proaktif terhadap kondisi atas kesediaan di sekitar kita.

4.1.4 Kegiatan Usaha PT. Perkebunan Nusantara XI

Sesuai dengan Anggaran Dasar Perseroan Pasal 3 hingga perubahan terakhir, tentang maksud dan tujuan serta kegiatan usaha, disebutkan bahwa tujuan PTPN XI ini adalah melakukan usaha di bidang agrobisnis dan agroindustri serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya guna menghasilkan barang dan atau jasa

yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, PTPN XI melakukan kegiatan usaha utama sebagai berikut :

- a. Pengolahan budidaya tanaman, yang antara lain meliputi pembukaan dan pengolahan lahan, pembibitan, penanaman, pemeliharaan, dan pemungutan hasil tanaman, serta melakukan kegiatan-kegiatan lain yang sehubungan dengan pengusahaan budidaya tanaman tersebut.
- b. Produksi, yang meliputi pengolahan hasil tanaman sendiri maupun dari pihak lain hingga menjadi barang setengah jadi dan atau barang jadi serta produksi turunannya.
- c. Perdagangan yang meliputi penyelenggaraan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi dan melakukan kegiatan perdagangan lainnya yang berhubungan dengan kegiatan usaha perseroran.
- d. Pengembangan usaha di bidang perkebunan, agrowisata, agrobisnis, dan agroforestry.

4.1.5 Proses Produksi Gula pada PT. Perkebunan Nusantara XI

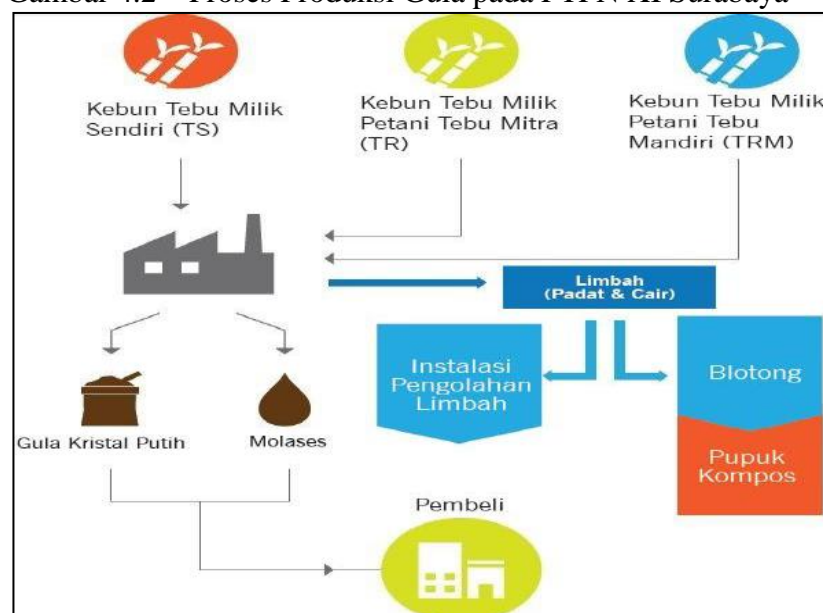
Proses produksi gula pada PTPN XI terdiri atas beberapa langkah, yaitu :

- 1) Pengolahan bahan baku tebu yang berasal dari: Kebun Tebu Milik Sendiri (TS), Kebun Tebu Milik Petani Tebu Mitra (TR), serta Kebun Tebu Milik Petani Tebu Mandiri (TRM). Tebu yang didapat kemudian dicacah dan diperah hingga menjadi air tebu atau nira.
- 2) Proses kedua adalah pemurnian air tebu atau nira guna memisahkan zat gula (*sukrosa*) dengan zat bukan gula (*monosakarida*, asam organik, asam anorganik, dan lain sebagainya). Proses pemurnian dilakukan dengan cara mencampurkan CaOH atau kapur tohor sebanyak dua kali hingga terbentuk endapan. Hasil endapan tersebut akan disaring sehingga menghasilkan nira jernih dan nira kotor (biasa disebut BIothon).g).
- 3) Proses selanjutnya adalah proses evaporasi atau penguapan nira jernih yang bertujuan untuk meningkatkan konsentrasi nira hingga mencapai titik jenuh. Nira kental dari hasil evaporasi tersebut selanjutnya akan di-

kristalisasi melalui proses pemasakan. Setelah kristal terbentuk dan telah melalui tahap pendinginan, selanjutnya dilakukan penyaringan guna memisahkan gula kristal putih dengan tetes tebu (molasses).

- 4) Gula kristal putih dan tetes tebu (molasses) merupakan produk akhir yang dihasilkan PTPN XI. Produk inilah yang pada akhirnya akan dipasarkan hingga sampai ke tangan konsumen.
- 5) Limbah yang dihasilkan dari proses produksi akan diolah pada instalasi pengolahan limbah. Adapun hasil pengolahan limbah antara lain berupa :
 - a. Limbah padat yang berupa ampas tebu dapat dimanfaatkan sebagai bahan bakar.
 - b. Limbah padat yang berupa Blothong dan arang dapat diolah menjadi pupuk organik.
 - c. Limbah cair yang berupa oli akan dipisahkan, dikumpulkan, dan dikirim kepada pihak ketiga di Cirebon yang memiliki sertifikasi resmi dari Kementerian Lingkungan Hidup terkait pengolahan limbah.

Gambar 4.2 – Proses Produksi Gula pada PTPN XI Surabaya

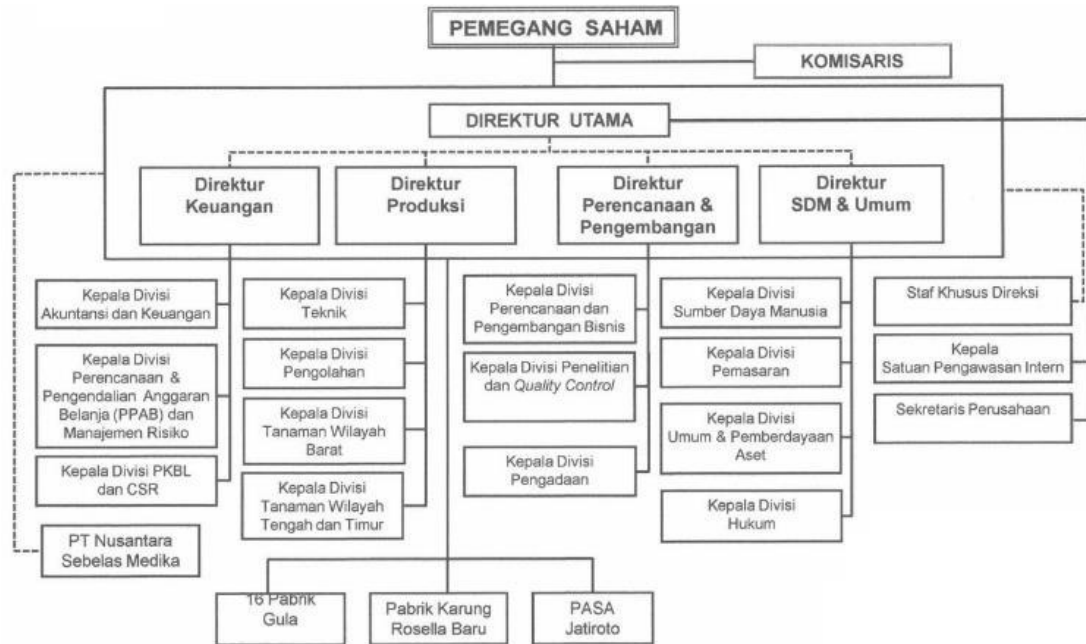


Sumber : *Annual Report* PTPN XI Tahun 2015

4.1.6 Struktur Organisasi Perusahaan

Secara garis besar, struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara XI adalah seperti yang tersaji pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.3 – Bagan Organisasi PT. Perkebunan Nusantara XI



Sumber : Surat Edaran Perusahaan

Adapun kewenangan dan tanggung jawab dari beberapa pihak dalam struktur organisasi di atas adalah sebagai berikut :

1. Pemegang Saham

Pemegang saham merupakan struktur yang tertinggi dalam GCG (*Good Corporate Governance*). Kewenangan pemegang saham pada PTPN XI antara lain meliputi :

- Menyetujui dan atau menolak RKAP (*Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan*) dan RJP (*Rencana Jangka Panjang*).
- Memutuskan alokasi pembagian keuntungan perusahaan.
- Menetapkan dan mengesahkan sistem pengangkatan Direksi & Komisaris.
- Mengangkat dan memberhentikan Direksi dan Komisaris.
- Menetapkan sistem penilaian kinerja masing-masing Komisaris & Direksi.
- Melakukan penilaian terhadap kinerja secara kolektif dan untuk masing-masing Komisaris dan Direksi.
- Menetapkan auditor eksternal untuk melakukan audit atas laporan keuangan.
- Menerapkan remunerasi Komisaris dan Direksi.

2. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris PTPN XI bertanggungjawab dalam melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi atas kebijakan pengurusan, yaitu jalannya pengurusan pada umumnya baik mengenai Perseroan maupun Usaha Perseroan, serta memastikan bahwa *Good Corporate Governance* telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan. Pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris yaitu meliputi pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, Ketentuan Anggaran Dasar, Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham, serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Direksi

Direksi adalah organ perusahaan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perusahaan untuk kepentingan perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan, serta mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

Direksi bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif. Masing-masing Direktur dapat bertindak dan mengambil keputusan sesuai pembagian tugas dan wewenangnya, namun pelaksanaan tugas oleh masing-masing Direktur tetap merupakan tanggung jawab bersama.

Sesuai Surat Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara selaku RUPS Nomor SK-96/MBU/2012 tanggal 1 Maret 2012, disebutkan bahwa jumlah Direksi PTPN XI adalah sebanyak lima (5) orang, dimana seorang diantaranya diangkat menjadi Direktur Utama dan akan dibantu oleh empat (4) orang Direktur bidang (yaitu Direktur Keuangan, Direktur Produksi, Direktur Perencanaan dan Pengembangan, serta Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum).

Sebanyak dua (2) orang dari lima (5) anggota Direksi tersebut berasal dari internal perusahaan yang telah melalui proses nominasi dan mekanisme Uji Kelayakan dan Kepatutan (UKK). Sedangkan tiga anggota Direksi lainnya berasal dari eksternal perusahaan, sehingga yang bersangkutan bebas dari pengaruh anggota Dewan Komisaris, anggota Direksi lainnya, serta Pemegang Saham. Adapun pembagian tugas untuk setiap Direksi adalah sebagai berikut :

a. Direktur Utama

Direktur Utama bertanggung jawab dalam membina semua direktorat PTPN XI, membina Satuan Pengawas Intern (SPI) dan Sekretaris Perusahaan.

b. Direktur Keuangan

Direktur Keuangan bertanggung jawab dalam membina Divisi Akuntansi dan Keuangan, Divisi Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Belanja (PPAB) dan Manajemen Risiko, Divisi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR).

c. Direktur Produksi

Direktur Produksi bertanggung jawab dalam membina Divisi Teknik, Divisi Pengolahan, Divisi Tanaman Wilayah Barat, serta Divisi Tanaman Wilayah Tengah dan Timur.

d. Direktur Perencanaan dan Pengembangan

Direktur Perencanaan dan Pengembangan bertanggung jawab dalam membina Divisi Perencanaan dan Pengembangan Bisnis, Divisi Penelitian dan *Quality Control*, serta Divisi Pengadaan.

e. Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum

Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum bertanggung jawab dalam membina Divisi Sumber Daya Manusia, Divisi Pemasaran, Divisi Umum dan Pemberdayaan Aset, serta Divisi Hukum.

4. Kepala Satuan Pengawas Intern

Kepala Satuan Pengawas Intern bertanggung jawab atas pelaksanaan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern serta pengawasan dan evaluasi terhadap proses tata kelola perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan. Kepala Satuan Pengawas Intern juga bertanggung jawab dalam pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi dan kegiatan lainnya.

5. Sekretaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan bertanggung jawab atas ketersediaan informasi yang dibutuhkan oleh Direksi dan Dewan Komisaris, memastikan bahwa prinsip-

prinsip GCG telah diterapkan secara baik di perusahaan, serta sebagai penghubung (*liaison officer*) dalam pengelolaan hubungan internal maupun eksternal perusahaan sehingga dapat terjalin dengan baik, konstruktif dan harmonis melalui perangkat-perangkat komunikasi perusahaan.

6. Divisi- Divisi dalam PTPN XI Surabaya

Sesuai dengan bagan organisasi PT. Perkebunan Nusantara XI yang tertera dalam gambar 4.3 diketahui bahwa terdapat 14 Divisi dalam perusahaan (kantor pusat). Adapun tanggung jawab dari divisi-divisi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Divisi Akuntansi dan Keuangan bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan beserta akuntansinya agar sesuai dengan prinsip-prinsip GCG dan ketentuan yang berlaku guna mendukung kelancaran operasional perusahaan.
- b. Divisi Perencanaan & Pengendalian Anggaran Belanja (PPAB) dan Manajemen Risiko bertanggung jawab atas penyusunan rencana anggaran yang strategis serta monitoring pengendalian dan verifikasi secara benar, aman, dan dapat dipertanggungjawabkan dalam menjamin terkelolanya anggaran perusahaan secara produktif dan sesuai dengan ketentuan agar terhindar dari potensi kecurangan dalam pencapaian sasaran perusahaan ; serta bertanggungjawab dalam pengelolaan manajemen risiko beserta mitigasinya.
- c. Divisi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dan *Corporate Social Responsibility* dan (CSR) bertanggung jawab atas pengelolaan PKBL dan CSR guna mendukung perencanaan strategis perusahaan, pelaksanaan program kerja, hingga monitoring dan evaluasi ; serta pelaksanaan analisa yang sejalan dengan prinsip-prinsip GCG dalam pencapaian sasaran perusahaan.
- d. Divisi Teknik bertanggung jawab atas tercapainya kelancaran proses produksi melalui kegiatan perencanaan, monitoring, analisa, dan evaluasi tersedianya kebutuhan teknik yang meliputi peralatan, mesin, sumber energi yang optimal dan memadai ; serta bertanggung jawab atas kondisi dan kelayakan bangunan yang mendukung dalam pencapaian aktivitas dan sasaran perusahaan.

- e. Divisi Pengolahan bertanggung jawab atas tercapainya target divisi pengolahan melalui perencanaan strategis, pelaksanaan pengolahan, hingga monitoring dan evaluasi mulai dari proses awal hingga akhir ; serta pelaksanaan sertifikasi produk dan analisa tindak lanjut dampak lingkungan sehingga mampu menghasilkan produk gula berkualitas unggul sesuai dengan standar mutu produk dan sejalan dengan prinsip GCG dalam pencapaian sasaran perusahaan.
- f. Divisi Tanaman Wilayah Barat bertanggung jawab atas tercapainya target kuantitas dan kualitas tanaman tebu di wilayah barat, serta bertanggung jawab atas mekanisasi dan TMA (tebang, muat, angkut) melalui perencanaan strategis, pelaksanaan budidaya tanaman tebu, hingga monitoring dan evaluasi mulai dari proses awal hingga akhir sehingga mampu menghasilkan tanaman tebu berkualitas unggul yang sejalan dengan prinsip-prinsip GCG dalam pencapaian sasaran perusahaan.
- g. Divisi Tanaman Wilayah Tengah dan Timur bertanggung jawab atas tercapainya target kuantitas dan kualitas tanaman tebu di wilayah tengah dan timur, serta bertanggung jawab atas mekanisasi dan TMA (tebang, muat, angkut) melalui perencanaan strategis, pelaksanaan budidaya tanaman tebu, hingga monitoring dan evaluasi mulai dari proses awal hingga akhir sehingga mampu menghasilkan tanaman tebu berkualitas unggul yang sejalan dengan prinsip-prinsip GCG dalam pencapaian sasaran perusahaan.
- h. Divisi Perencanaan dan Pengembangan Bisnis bertanggung jawab atas tercapainya target perencanaan dan pengembangan bisnis serta anak perusahaan melalui proses inovasi yang berkelanjutan dalam upaya membuka peluang pasar dan menciptakan keunggulan serta daya saing perusahaan melalui perencanaan strategis, koordinasi pelaksanaan, monitoring dan evaluasi sesuai dengan prinsip-prinsip GCG.
- i. Divisi Penelitian dan *Quality Control* bertanggung jawab atas tercapainya target penelitian dan *quality control* dalam perusahaan melalui perencanaan strategi, koordinasi pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi sesuai dengan prinsip GCG yang telah ditetapkan.

- j. Divisi Pengadaan bertanggung jawab atas terkelolanya seluruh kegiatan pengadaan barang dan jasa, baik di Unit Usaha maupun Pusat, yaitu mulai dari perencanaan hingga monitoring dan evaluasi secara transparan, kompetitif, efektif, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan guna menunjang kelancaran operasional bisnis perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG yang telah ditetapkan.
- k. Divisi Sumber Daya Manusia bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia di seluruh unit kerja PTPN XI melalui kegiatan pengembangan SDM, personalia, dan hubungan industrial sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip GCG dalam pencapaian sasaran perusahaan.
- l. Divisi Pemasaran bertanggung jawab atas tercapainya target penjualan yang ditetapkan dengan mengoptimalkan potensi pasar melalui kegiatan perencanaan, monitoring, evaluasi, dan analisa kegiatan penjualan baik secara langsung (*retail* dan distribusi) maupun melalui sistem penjualan lainnya, sesuai dengan prosedur dan prinsip GCG yang telah ditetapkan guna menunjang kelancaran operasional bisnis perusahaan.
- m. Divisi Umum dan Pemberdayaan Aset bertanggung jawab atas pengelolaan ekspansi lahan, fasilitas, dan aset perusahaan (tanah dan bangunan) secara aman, benar, dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku serta sesuai dengan prinsip-prinsip GCG dalam pencapaian sasaran perusahaan.
- n. Divisi Hukum bertanggung jawab atas koordinasi pengelolaan seluruh produk hukum perusahaan serta ketepatan penyelesaian permasalahan terkait hukum dengan benar dan aman, sehingga terhindar dari potensi kecurangan atau penyalahgunaan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG.

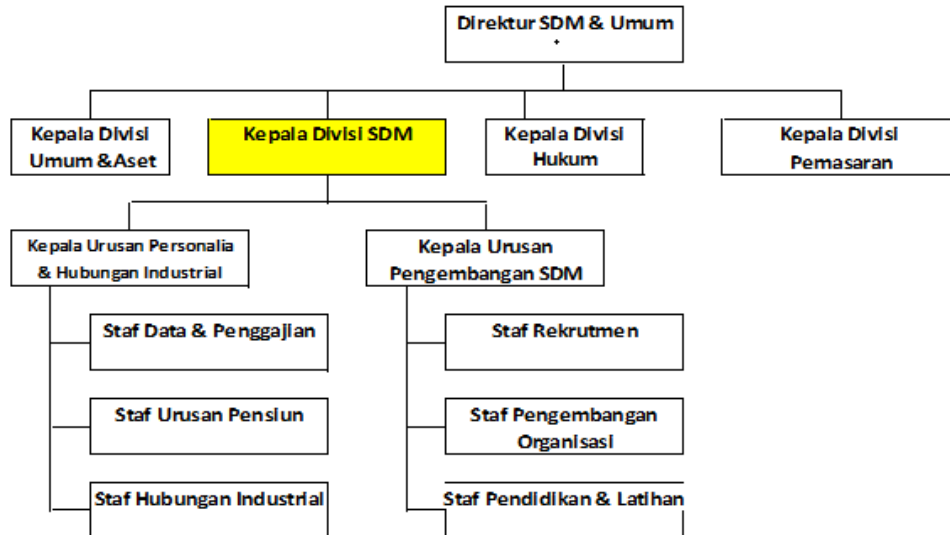
4.2 Pembahasan Masalah

4.2.1 Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi Sumber Daya Manusia

Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada PTPN XI dilaksanakan oleh Divisi Sumber Daya Manusia yang dipimpin oleh seorang Kepala Divisi

yang membawahi dua orang Kepala Urusan, yaitu Kepala Urusan Personalia & Hubungan Industrial serta Kepala Urusan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Gambar 4.4 – Bagan Organisasi Divisi SDM & Umum



Sumber : Job Description PTPN XI Tahun 2016

Kepala Urusan Personalia & Hubungan Industrial membawahi staf data & penggajian, staf urusan pensiun, serta staf hubungan industrial. Kepala Urusan Personalia & Hubungan Industrial bertanggung jawab atas perencanaan, pengembangan, pengorganisasian, serta pelaksanaan seluruh kegiatan personalia dan hubungan industrial yang meliputi *review* data karyawan (prestasi, promosi, mutasi), monitoring pelaksanaan hak dan kewajiban karyawan, serta pengendalian jumlah dan biaya SDM sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan sejalan dengan prinsip-prinsip GCG dalam pencapaian sasaran perusahaan.

Kepala Urusan Pengembangan Sumber Daya Manusia membawahi staf rekrutmen, staf pengembangan organisasi, serta staf pendidikan & pelatihan. Kepala Urusan Pengembangan Sumber Daya Manusia bertanggung jawab atas perencanaan, pengembangan, pengorganisasian, serta pelaksanaan seluruh kegiatan pengelolaan SDM PTPN XI secara tepat dan terintegrasi, baik di Pusat maupun di Unit Usaha, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan sejalan dengan prinsip-prinsip GCG dalam pencapaian sasaran perusahaan.

Hal-hal lain yang digambarkan pada fungsi sumber daya manusia PTPN XI adalah sebagai berikut :

1. Klasifikasi karyawan

Sumber Daya Manusia yang bekerja di PTPN XI dibagi menjadi dua, yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Karyawan tetap adalah karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tidak tertentu dan pada saat dimulainya hubungan kerja didahului dengan masa percobaan maksimal tiga bulan sesuai undang-undang yang berlaku. Karyawan tetap terbagi menjadi empat golongan, yaitu golongan I (IA-ID), golongan II (IIA-IIID), golongan III (IIIA-IIID), dan golongan IV (IVA-IVD). Pembagian golongan, jenjang kepangkatan, dan strata karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 – Golongan dan Pangkat Karyawan Tetap PTPN XI

Golongan	Pangkat		Golongan	Pangkat
Golongan IA	Pelaksana Pratama		Golongan IIIA	Pengatur Pratama
Golongan IB	Pelaksana Muda		Golongan IIIB	Pengatur Muda
Golongan IC	Juru Pratama		Golongan IIIC	Pengatur Madya
Golongan ID	Juru Muda		Golongan IIID	Pengatur Utama
Golongan IIA	Penyelia Pratama		Golongan IVA	Penata Madya
Golongan IIB	Penyelia Muda		Golongan IVB	Penata Utama
Golongan IIC	Penyelia Madya		Golongan IVC	Pembina Madya
Golongan IID	Penyelia Utama		Golongan IVD	Pembina Utama
Golongan IA hingga IID ini disebut juga sebagai karyawan pelaksana.			Golongan IIIA hingga IVD disebut juga sebagai karyawan pimpinan.	

Tabel 4.2 – Strata Karyawan Tetap PTPN XI

Strata	Kantor Pusat	Unit Usaha	Golongan	Keterangan
Strata I	Pekerja	Pekerja	IA dan IB	Karyawan Tetap Golongan IA – IID menempati Strata I hingga III
Strata II	Operator	Operator	IC dan ID	
Strata III	Asisten Staf	Pengawas Asisten Kepala Seksi	IIA, IIB, IIC, dan IID	
Strata IV	Staf	Kepala Seksi	IIIA hingga IIID	Karyawan Tetap Golongan IIIA – IVD menempati Strata IV hingga VII
Strata V	Asisten Kepala Urusan	Asisten Manajer	IVA dan IVB	
Strata VI	Kepala Urusan	Manajer	IVC	
Strata VII	Kepala Divisi	General Manajer	IVD	

Sumber : Perjanjian Kerja Bersama periode 2016-2017 bab IV pasal 13

Karyawan tidak tetap adalah karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tertentu dan pada saat dimulainya hubungan kerja tidak didahului dengan masa percobaan sesuai undang-undang yang berlaku. Karyawan tidak tetap pada kantor pusat PTPN XI meliputi : Karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dan karyawan *outsourcing*. Sedangkan karyawan tidak tetap pada unit usaha PTPN XI meliputi : karyawan kampanye/musiman, karyawan PKWT, karyawan borongan, dan karyawan *outsourcing*. Adapun penjelasan terkait karyawan tidak tetap tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan PKWT adalah karyawan yang dipekerjakan perusahaan berdasarkan kontrak kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerjaan tertentu. Karyawan PKWT dibedakan menjadi tiga jenis yaitu : PKWT 12 bulan atau lebih, PKWT dalam musim giling (DMG), dan PKWT luar musim giling (LMG). Besarnya gaji untuk karyawan PKWT didasarkan atas kesepakatan antara karyawan dan pengusaha (direksi) yang besarnya tidak boleh kurang dari upah minimum kabupaten/kota (UMR). Sedangkan pembayaran gajinya dilaksanakan secara bulanan atau dua mingguan.
- b. Karyawan kampanye / musiman adalah karyawan tidak tetap yang hanya terdapat pada unit usaha dan bekerja hanya pada waktu produksi atau musim giling. Karyawan musiman bertanggungjawab atas pekerjaan yang berkaitan dengan kepentingan giling pabrik gula, yaitu mulai dari awal penerimaan tebu di emplasemen hingga penggilingan tebu akhir. Pembayaran gaji untuk karyawan musiman dilaksanakan secara bulanan. Sedangkan penggolongan untuk karyawan musiman/kampanye terbagi menjadi dua, yaitu golongan I (IA-ID) dan golongan II (IIA-IID) ; dimana besarnya gaji dan tunjangan yang diterima sama seperti yang diterima oleh karyawan tetap golongan I dan II.
- c. Karyawan borongan adalah karyawan tidak tetap yang hanya terdapat pada unit usaha dan bekerja secara insidentil. Karyawan borongan dipekerjakan secara harian (borongan harian) atau dipekerjakan sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Pembayaran gaji untuk karyawan borongan dapat dilakukan secara harian atau berdasarkan volume pekerjaan.

- d. Karyawan *outsourcing* adalah karyawan kontrak yang dipasok dari sebuah perusahaan penyedia jasa tenaga *outsourcing*. Pada umumnya, karyawan ini melakukan pekerjaan yang tidak berhubungan langsung dengan bisnis inti perusahaan, seperti *cleaning service* pada perusahaan.

Berdasarkan Laporan Manajemen tahun 2016 yang diberikan oleh Divisi Sumber Daya Manajemen, disebutkan bahwa jumlah karyawan PTPN XI secara keseluruhan (pada kantor pusat dan unit usaha) pada tahun tersebut adalah sebanyak 8.156 orang, yaitu terdiri atas 3.758 karyawan tetap dan 4.398 karyawan tidak tetap. Adapun komposisi karyawan PTPN XI berdasarkan usia dan status adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3 – Komposisi Tenaga Kerja PTPN XI berdasarkan Usia

Unit Kerja	USIA									Jumlah
	56	55	50-54	45-49	40-44	35-39	30-34	25-29	20-24	
PG. Sudono	2	29	137	115	69	45	35	2	-	434
PG. Purwodadi	1	1	139	128	103	95	55	10	2	534
PG. Rejosari	-	6	92	145	158	165	110	32	2	710
PG. Pagottan	2	17	147	121	51	53	24	11	-	426
PG. Kanigoro	-	4	63	67	20	24	14	1	1	194
PG. Kedawung	1	6	107	121	80	44	41	20	-	420
PG. Wonolangan	1	3	62	76	43	51	121	30	6	393
PG. Gending	1	2	84	128	65	37	30	16	4	367
PG. Pajajaran	2	11	59	62	71	51	40	16	-	312
PG. Jatiroto	2	16	209	253	161	156	177	73	-	1.047
PG. Semboro	5	27	294	275	185	153	143	46	-	1.128
PG. Wringinanom	3	15	144	149	82	40	17	9	9	468
PG. Olean	-	12	72	59	33	27	9	-	-	212
PG. Panji	3	16	100	109	63	44	15	1	-	351
PG. Asembagus	1	9	171	149	64	38	30	7	-	469
PG. Prajekan	-	-	85	113	85	32	15	16	3	349
Pasa	-	-	11	15	3	-	-	-	-	29
PK Rosella	1	4	33	7	4	3	-	-	-	52
Kantor Pusat	8	14	95	45	27	19	33	13	7	261
Jumlah	33	192	2.104	2.137	1.367	1.077	909	303	34	8.156

Sumber : Laporan Manajemen tahun 2016

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa karyawan PTPN XI didominasi oleh karyawan senior yang berusia 45-49 tahun sebanyak 2.137 orang serta 50-54 tahun sebanyak 2.104 orang. Untuk mengantisipasi kekosongan formasi karyawan, divisi sumber daya manusia perlu melakukan pendataan karyawan yang akan pensiun dalam lima tahun mendatang ; termasuk melakukan pendataan terhadap karyawan yang sedang dalam masa bebas tugas (MBT) dan karyawan yang akan MBT dalam tiga tahun mendatang.

Tabel 4.4 – Komposisi Tenaga Kerja PTPN XI berdasarkan Status

Uraian	RKAP 2016	Realisasi 2016
Golongan III – IV	565	555
Golongan I – II	3.593	3.203
Jumlah Karyawan Tetap	4.158	3.758
Karyawan kampanye / musiman	1.903	1.842
Karyawan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu)	2.690	2.556
Jumlah Karyawan Tidak Tetap	4.593	4.398
Jumlah TOTAL	8.751	8.156
Selisih antara RKAP 2016 dengan Realisasi 2016	595	

Sumber : Laporan Manajemen tahun 2016

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa terdapat penurunan jumlah karyawan pada realisasi tahun 2016 dibandingkan dengan RKAP tahun 2016, yaitu sebanyak 595 karyawan. Penurunan jumlah karyawan ini dilakukan guna mencapai sasaran perusahaan, yaitu guna mendapatkan komposisi dan jumlah sumber daya manusia yang ideal melalui *strategy minus growth* yang selaras dengan perkembangan usaha. Pembatasan jumlah sumber daya manusia ini dilakukan dengan menerapkan kebijakan :

- Meniadakan rekrutmen karyawan tetap untuk golongan I – II, karyawan kampanye/musiman dan karyawan PKWT, kecuali rekrutmen untuk mengisi kekosongan formasi karyawan golongan III – IV.
- Melakukan evaluasi kinerja, loyalitas, dan kesehatan terhadap karyawan tidak tetap DMG (dalam masa giling) 2016.
- Melakukan penjajagan kelayakan karyawan *outsourcing* terutama di Unit Usaha (pabrik dan umum), yaitu melalui pengaturan ulang *job description* dan pemberdayaan karyawan tetap untuk menangani pekerjaan-pekerjaan yang vital (karyawan kampanye yang tersisa diupayakan hanya sebagai pekerja kasar dan tidak menangani pekerjaan yang vital).

2. Jam kerja

Menurut PKB Bab V Pasal 18, hari kerja yang berlaku dalam satu minggu untuk karyawan PTPN XI adalah lima hari kerja (dengan jam kerja 8 jam sehari dan 40 jam seminggu) atau enam hari kerja (dengan jam kerja 7 jam sehari dan maksimum 40 jam seminggu) sesuai dengan UU RI nomor 13 tahun 2003.

Ketentuan hari kerja lima hari dalam seminggu diberlakukan untuk karyawan yang bekerja pada kantor pusat PTPN XI, dimana karyawan bekerja mulai dari hari Senin hingga hari Jumat. Jam kerja yang berlaku untuk hari Senin hingga hari Kamis adalah mulai pukul 07.00 WIB hingga pukul 17.00 WIB ; dengan waktu istirahat pukul 12.00 hingga pukul 13.00. Sedangkan jam kerja untuk hari Jumat adalah mulai pukul 07.00 WIB hingga pukul 12.00 WIB.

Ketentuan enam hari kerja dalam seminggu (7 jam kerja sehari dan 40 jam seminggu) berlaku untuk karyawan yang melakukan jam kerja secara shift, yaitu karyawan musiman yang bekerja dalam masa giling di unit usaha pabrik gula. Adapun pembagian shift kerja dibagi menjadi tiga, yaitu : shift pertama dimulai pukul 06.00 hingga pukul 14.00 WIB ; shift kedua dimulai pukul 14.00 hingga pukul 22.00 WIB ; dan shift ketiga dimulai pukul 22.00 hingga pukul 06.00 WIB.

Selain pengaturan jam kerja, di dalam PKB bab VI juga telah diatur pembebasan karyawan dari kewajiban bekerja. Setiap karyawan yang telah bekerja selama satu minggu berhak atas istirahat mingguan selama satu atau dua hari. Setiap karyawan juga berhak atas hari libur resmi yang ditetapkan pemerintah. Sebaliknya, ketika ada kesepakatan khusus antara karyawan dengan perusahaan, maka karyawan juga dapat dipekerjakan pada hari libur resmi apabila jenis dan sifat pekerjaan tersebut harus dilaksanakan secara terus menerus.

Perusahaan juga memberikan hak cuti untuk karyawan, yang antara lain meliputi : cuti tahunan (selama 12 hari kerja untuk karyawan tetap yang telah bekerja terus menerus selama satu tahun), cuti panjang (selama 30 hari kalender untuk karyawan tetap yang telah bekerja terus menerus selama enam tahun), cuti haid (selama satu atau dua hari), serta cuti melahirkan (selama tiga bulan berdasarkan perkiraan hari lahir). Karyawan juga diberikan ijin tidak masuk bekerja, namun tetap harus memberikan surat pemberitahuan kepada perusahaan.

3. Hak-hak pekerja

PT. Perkebunan Nusantara XI memberikan imbalan jasa kepada karyawan dalam bentuk gaji pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap. Gaji pokok untuk karyawan tetap diberikan berdasarkan golongan dan masa kerjanya, yaitu sesuai dengan skala gaji pokok yang tertera dalam PKB. Sedangkan gaji pokok

untuk karyawan tidak tetap dibedakan menjadi tiga : yaitu untuk karyawan PKWT, karyawan kampanye/musiman, dan karyawan borongan.

Tunjangan tetap yang diterima karyawan meliputi : tunjangan khusus, tunjangan struktural, tunjangan sosial, tunjangan fungsional. Sedangkan tunjangan tidak tetap yang diterima karyawan meliputi : upah lembur, tunjangan ekstra giling (TEG) atau tunjangan ekstra tugas (TET), biaya pelaksanaan tugas (BPD), dan insentif kehadiran.

Perusahaan juga memberikan jaminan sosial kepada setiap karyawan, yaitu meliputi : perawatan kesehatan, cuti, pakaian dinas, pemberian gula icip-icip, rumah dinas, bantuan biaya pemondokan anak sekolah, dan bonus. Bonus merupakan salah satu insentif yang dikaitkan dengan tingkat laba yang diperoleh perusahaan.

Adapun tujuan dari pemberian imbalan jasa ini adalah guna menjamin kelangsungan hidup yang layak untuk setiap karyawan serta guna meningkatkan motivasi karyawan agar dapat melakukan pekerjaannya secara optimal, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

4. Jaminan pemeliharaan kesehatan.

PT. Perkebunan Nusantara XI juga melaksanakan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) untuk memelihara kesehatan karyawan dan menanggulangi risiko kerja sesuai dengan isi PKB bab VIII (tentang perawatan kesehatan dan pengobatan) dan bab IX (tentang keselamatan dan kesehatan kerja).

Perawatan kesehatan untuk karyawan adalah dengan mengikuti aturan pemerintah dengan prosedur dan fasilitas BPJS Kesehatan. Biaya perawatan kesehatan yang melebihi tarif plafon BPJS Kesehatan ataupun biaya lain yang tidak ditanggung BPJS Kesehatan akan menjadi beban perusahaan, yaitu dengan berdasarkan pertimbangan medis dan persetujuan perusahaan.

Setiap karyawan juga didaftarkan menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan sehingga berhak mendapatkan asuransi sebagai berikut :

- a. Karyawan tetap golongan IA hingga IVD berhak menerima jaminan kecelakaan kerja (JKK), jaminan kematian (JK), jaminan hari tua (JHT), dan jaminan pensiun (JP).

- b. Karyawan tidak tetap (kampanye/musiman, PKWT, dan borongan) yang bekerja selama lebih dari tiga bulan berhak menerima jaminan kecelakaan kerja (JKK), jaminan kematian (JK), dan jaminan hari tua (JHT). Namun jika mereka bekerja selama kurang dari tiga bulan, mereka hanya berhak atas jaminan kecelakaan kerja (JKK) dan jaminan kematian (JK).

Perusahaan juga bekerjasama dengan PT Asuransi Jasa Tania untuk memberikan asuransi *personel accident plus (PA Plus)* kepada karyawan golongan IA hingga IVD yang mengalami kecelakaan dan meninggal dunia. Sedangkan kebijakan untuk karyawan tidak tetap adalah: karyawan kampanye/musiman diikutkan dalam program TAP (Tabungan Asuransi Pesangon) dan tabungan ini akan dibayarkan kepada karyawan yang telah mencapai usia 55 tahun /mengalami cacat total akibat kecelakaan kerja / meninggal dunia ; untuk karyawan PKWT yang meninggal dunia dalam ikatan kerja akan mendapat santunan sebesar tiga kali gaji.

Untuk setiap karyawan (baik karyawan tetap maupun tidak tetap) yang melakukan pekerjaan berat dan berbahaya dan atau melakukan tugas yang berhubungan dengan radiasi dan laboratorium, perusahaan memberikan makanan tambahan (*extra voeding*) berupa segelas susu setiap hari kerja dan diberikan pula premi kerja berat dan berbahaya sesuai dengan ketetapan General Manager unit usaha yang besarnya 20% dari gaji pokok.

4.2.2 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

PT. Perkebunan Nusantara XI memiliki sistem pengendalian manajemen yang berfungsi untuk mengendalikan aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Sistem pengendalian manajemen PTPN XI antara lain meliputi :

1. PTPN XI memiliki tujuan program penyelenggaraan fungsi SDM (mulai dari perencanaan, pemberdayaan, dan pemberhentian) yang telah dinyatakan dengan jelas dan telah terdokumentasi dengan baik, yaitu seperti yang tertuang dalam *standard operational procedure (SOP)* dan perjanjian kerja bersama (PKB).
2. Salah satu sasaran yang ingin dicapai oleh Divisi Sumber Daya Manusia adalah mendapatkan komposisi dan jumlah karyawan yang ideal melalui

strategi *minus growth* serta peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan cara membangun budaya dan suasana kerja yang kondusif. Sejumlah kebijakan dan program kerja telah dibuat oleh Divisi Sumber Daya Manusia guna mencapai sasaran tersebut, yaitu seperti : penempatan karyawan di setiap unit kerja yang dilakukan secara lebih selektif, melakukan uji kompetensi dan kesesuaian kebutuhan tenaga kerja untuk setiap unit usaha, pengembangan melalui jalur pendidikan dan pelatihan, melakukan sistem *reward* dan *punishment* secara konsisten dan adil, menjajagi kelayakan *outsourcing* sumber daya manusia terutama di bagian pabrik dan umum (melalui pengaturan ulang *job description* dan pengupayaan agar pekerjaan yang vital ditangani oleh karyawan tetap).

3. PTPN XI memiliki *job description* yang jelas untuk setiap bagian (divisi) yang ada di Unit Usaha dan Kantor Pusat. Di dalam *job description* tersebut telah dijabarkan secara jelas mengenai tanggung jawab, target kerja, uraian pekerjaan, serta kewenangan untuk setiap bagian (divisi) yang ada dalam perusahaan.
4. PTPN XI memiliki sistem penilaian kinerja yang tidak hanya didasarkan pada hasil kerja sebagai output, namun juga menekankan pada proses pencapaian sasaran kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil penilaian kinerja ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam melakukan promosi, mutasi, demosi, pemberian penghargaan, dan perhitungan bonus bagi karyawan. Selain itu, hasil penilaian kinerja ini dapat dijadikan sebagai umpan balik (*feedback*) untuk perbaikan dan pengembangan kinerja karyawan.

4.3 Hasil Analisis dan Pengelompokkan Temuan

Menurut Bayangkara (2008:68), pada dasarnya ruang lingkup audit sumber daya manusia terbagi ke dalam tiga kelompok, yaitu : Rekrutmen (perolehan sumber daya manusia), Pengelolaan (pemberdayaan) sumber daya manusia, serta Pemutusan hubungan kerja (PHK). Masing-masing ruang lingkup tersebut terbagi lagi ke dalam beberapa poin atau yang biasa kita kenal dengan “sepuluh fungsi manajemen sumber daya manusia.” Dari sepuluh fungsi manajemen sumber daya

manusia tersebut, penelitian ini memfokuskan pada empat fungsi, yang terdiri atas: (1) perencanaan sumber daya manusia, (2) rekrutmen sumber daya manusia, (3) seleksi orientasi dan penempatan, serta (4) kompensasi dan balas jasa.

Untuk menganalisa secara lebih mendalam, maka keempat fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut akan dikelompokkan ke dalam kelompok kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat ; sehingga peneliti dapat memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau justru saling terkait dengan permasalahan yang lain. Dari berbagai kekurangan dan atau permasalahan yang ditemukan, selanjutnya peneliti dapat membuat suatu rekomendasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan. Berikut adalah penjelasan secara lebih lanjut :

4.3.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Prosedur Audit :

- a. Wawancara dengan staf rekrutmen (Bu Widi dan Bu Diana).
- b. Kuisioner kepada karyawan Divisi SDM dan divisi lainnya.
- c. Observasi lapangan.
- d. Review SOP perencanaan sumber daya manusia dan PKB bab IV pasal 11 tentang penerimaan.

Hasil Audit :

1. Kriteria

Perencanaan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan untuk mengupayakan terjaminnya kesesuaian pada masa mendatang antara kebutuhan sumber daya manusia dengan keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*abilities*) yang cocok dengan sumber daya manusia yang akan tersedia. Kegiatan perencanaan sumber daya manusia meliputi : peramalan sumber daya manusia yang akan dibutuhkan, perbandingan antara hasil peramalan dengan sumber daya manusia yang tersedia, dan pengembangan suatu rencana kegiatan untuk mengantisipasi kelebihan atau kekurangan penyediaan sumber daya manusia di seluruh bidang.

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan guna : (1) membantu perusahaan dalam menggunakan sumber daya manusia secara efektif dalam rangka pencapaian strategi dan sasaran jangka panjang, (2) membantu perusahaan menghemat biaya dengan mengantisipasi dan mengoreksi kekurangan dan kelebihan tenaga kerja sebelum tenaga kerja tersebut menjadi tidak terkelola dan mahal, serta (3) membantu perusahaan dalam mengoptimalkan kesesuaian keterampilan, keahlian, dan kompetensi tenaga kerjanya.

Perencanaan sumber daya manusia didasarkan atas kebutuhan tenaga kerja pada saat ini dan pada masa mendatang di setiap unit kerja perusahaan, yaitu dengan memperhatikan Standar Formasi tenaga kerja yang disusun berdasarkan prediksi atau peramalan yang mengacu pada Rencana Kerja Jangka Panjang perusahaan. Standar formasi adalah petunjuk atau pedoman baku tentang kebutuhan tenaga kerja untuk setiap unit kerja yang ada di perusahaan. Standar formasi berisi nama jabatan, strata, pangkat atau golongan, serta jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Standar formasi ini dibuat untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun dan ditinjau ulang setiap tahunnya (atau setiap kali dilakukan perubahan proses kerja ; atau setiap kali dilakukan penambahan kegiatan kerja ; atau setiap kali ada penambahan alat atau mesin baru ; atau setiap kali ada perubahan / penambahan produk baru) guna disesuaikan dengan perkembangan lingkungan bisnis internal dan eksternal.

Prediksi atau peramalan tenaga kerja dilakukan dengan rincian sebagai berikut :

- a. Setiap tahunnya, yaitu pada minggu pertama bulan November, manajemen yang terdiri dari para Pejabat Puncak di setiap unit kerja menyusun proposal kebutuhan tenaga kerja (Rencana Kebutuhan Tenaga Kerja / RKTK) yang disertai dengan analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan (usulan promosi, mutasi, demosi, dan alih status karyawan).
- b. Rencana Kebutuhan Tenaga Kerja tahunan ini akan di-*update* dengan RKTK jangka panjang (5 tahun) dan selanjutnya Divisi SDM akan mengkomparasikannya dengan data kondisi sumber daya manusia yang

tersedia saat ini, data rencana pemensiunan, Rencana Jangka Panjang perusahaan, serta kondisi lingkungan dan tren bisnis saat ini.

- c. Setelah dikomparasikan, usulan RKTK tersebut dievaluasi oleh Pejabat Puncak dan Kepala Divisi terkait untuk selanjutnya dikirim dan disampaikan kepada Direksi guna menentukan langkah selanjutnya (apakah perlu melakukan persiapan untuk rekrutmen / penyediaan tenaga kerja baru).

Penyediaan tenaga kerja dapat diperoleh dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Sumber internal adalah tenaga kerja yang berasal dari seluruh bidang (seluruh divisi yang ada di masing masing unit kerja) dengan memperhatikan kondisi saat ini, penilaian kinerja, potensi individual, perencanaan karir, dan rencana pengembangan SDM. Sumber eksternal adalah pasar tenaga kerja yang terdiri dari para *fresh graduate* atau tenaga kerja berpengalaman dari perusahaan lain, dengan memperhatikan tren kondisi kependudukan (demografi) dan sikap masyarakat pada perusahaan.

2. Kondisi

Perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh PTPN XI telah dibuat sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja dari setiap unit kerja yang ada di perusahaan, yaitu dengan berpedoman pada standar formasi karyawan. Standar formasi pada perusahaan telah dibuat untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun dan juga telah ditinjau ulang setiap tahunnya (atau setiap kali dilakukan perubahan proses kerja ; atau setiap kali dilakukan penambahan kegiatan kerja ; atau setiap kali ada penambahan alat atau mesin baru ; atau setiap kali ada perubahan / penambahan produk baru).

Kegiatan perencanaan sumber daya manusia pada perusahaan sudah dilakukan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan, yaitu meliputi : peramalan sumber daya manusia yang akan dibutuhkan, perbandingan antara hasil peramalan dengan sumber daya manusia yang tersedia, dan pengembangan suatu rencana kegiatan untuk mengantisipasi kelebihan atau kekurangan penyediaan sumber daya manusia di seluruh bidang.

Untuk membuat prediksi atau peramalan kebutuhan tenaga kerja, setiap tahunnya masing-masing divisi pada setiap unit kerja (bersama dengan para

Pejabat Puncak) diharapkan untuk menyiapkan RKT (Rencana Kebutuhan Tenaga Kerja) yang disertai dengan analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan (termasuk alih status, mutasi, promosi, dan demosi). Namun dalam praktiknya, ada kalanya beberapa divisi tidak (belum) menyiapkannya, sehingga berdampak pada terhambatnya proses perencanaan sumber daya manusia pada perusahaan.

Perbandingan antara hasil peramalan dengan sumber daya manusia yang tersedia telah dilakukan oleh Divisi SDM melalui komparasi antara RKT (yang dibuat oleh divisi terkait) dengan data kondisi sumber daya manusia yang tersedia saat ini, data rencana pensiunan, Rencana Jangka Panjang perusahaan, serta kondisi lingkungan dan tren bisnis saat ini. Untuk melakukan komparasi tersebut, Divisi SDM perlu bekerja sama dengan setiap divisi yang ada di unit kerja ; dimana setiap divisi diharapkan untuk memberikan data terkini mengenai :

- a. Formasi karyawan berdasarkan status, divisi, golongan, pendidikan, umur, dan masa kerja golongan untuk setiap Unit Kerja pada posisi bulan Januari atau Juli di setiap tahunnya.
- b. Formasi karyawan berdasarkan status untuk periode tiga tahun terakhir.
- c. Daftar pengangkatan karyawan yang baru direkrut serta pengangkatan karyawan dari hasil alih status (dari PKWT menjadi karyawan tetap).
- d. Jumlah karyawan golongan IIIA-IVD yang mendapatkan sanksi ketenagakerjaan dari perusahaan.
- e. Daftar karyawan yang sedang dalam Masa Bebas Tugas (MBT) dan akan MBT sampai dengan tiga tahun mendatang.
- f. Prediksi formasi karyawan yang akan pensiun dalam lima tahun mendatang.

Dalam praktiknya, setiap divisi telah berupaya untuk melengkapi data-data yang dibutuhkan oleh Divisi SDM seperti yang tertera di atas. Namun terkadang ada beberapa data yang belum valid, sehingga Divisi SDM membutuhkan lebih banyak waktu untuk melakukan pengecekan ulang.

Rencana kegiatan untuk mengantisipasi kelebihan atau kekurangan penyediaan sumber daya manusia di seluruh bidang juga telah dilakukan, salah satunya melalui pembuatan RKO. RKO dibuat setiap satu tahun sekali dan

digunakan sebagai pedoman atau arahan untuk menjalankan RKTG. RKTG juga dijadikan sebagai pengendalian atau evaluasi atas RKTG yang telah dibuat, yaitu guna mengantisipasi dan mengoreksi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja pada perusahaan serta membantu perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang dimilikinya dengan sebaik mungkin. Contoh penggunaan RKTG adalah : ketika di dalam RKTG disebutkan bahwa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan adalah sebanyak 200 orang, disini RKTG berfungsi untuk mengevaluasi dan menimbang apakah 200 tenaga kerja tersebut merupakan jumlah yang efektif dan apakah diperlukan penambahan atau pengurangan jumlah atas tenaga kerja tersebut. Dengan kata lain, RKTG berfungsi untuk mengendalikan agar angka tenaga kerja di tahun berjalan tidak melebihi angka tenaga kerja yang tertera di dalam RKTG.

Ketika ketiga kegiatan perencanaan sumber daya manusia yang disebutkan di atas telah dilakukan, perusahaan selanjutnya dapat melanjutkan proses penyediaan tenaga kerja. Penyediaan tenaga kerja ini dapat dilakukan baik secara internal maupun eksternal guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari semua divisi yang ada di unit kerja perusahaan, yaitu sesuai dengan jumlah yang tertera di dalam RKTG yang sudah dievaluasi dan disetujui oleh Direksi.

3. Penyebab

Perencanaan sumber daya manusia pada perusahaan telah dibuat dengan berpedoman pada standar formasi karyawan, sehingga dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari setiap divisi pada masing-masing unit kerja. Perencanaan sumber daya manusia juga telah dilakukan dengan mengikuti kebijakan dan prosedur yang ada, yaitu meliputi kegiatan peramalan atau prediksi tenaga kerja yang akan dibutuhkan, perbandingan antara hasil peramalan (prediksi) dengan sumber daya manusia yang tersedia, serta penerapan rencana kegiatan guna mengantisipasi kelebihan atau kekurangan tenaga kerja yang tersedia di perusahaan. Walau demikian, masih ditemukan beberapa kekurangan atau kelemahan dalam kegiatan perencanaan sumber daya manusia, yang antara lain meliputi :

- a. Ada kalanya beberapa divisi tidak (belum) menyiapkan RKTG yang disertai analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan (termasuk keterangan tentang karyawan yang mengalami alih status, promosi, mutasi, dan demosi).

- b. Ada kalanya beberapa divisi belum melengkapi data-data yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan RKTK dengan data kondisi sumber daya manusia yang tersedia saat ini. Beberapa data masih belum valid atau belum di-*update* (belum sesuai dengan kondisi sumber daya manusia yang tersedia saat ini), sehingga divisi SDM perlu melakukan pengecekan ulang agar data-data yang tersedia benar-benar valid dan dapat dikomparasikan dengan RKTK yang tersedia.

4. Akibat

Kelalaian beberapa divisi yang tidak (belum) menyiapkan RKTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan, serta data-data lain yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan RKTK akan berpotensi menyebabkan kekurangan atau kelebihan tenaga kerja. Hal ini akan menyebabkan perusahaan tidak dapat mengelola sumber daya manusia yang tersedia secara optimal dan akan berujung pada pemborosan bagi perusahaan. Hal ini juga pada akhirnya dapat menghambat perusahaan dalam mencapai target atau sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan.

Setiap divisi diharapkan dapat bekerja sama dengan baik dalam membuat dan melengkapi data-data yang diperlukan dalam perencanaan sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia yang tersedia pada perusahaan dapat dikelola secara efektif. Perencanaan sumber daya manusia yang baik dapat membantu perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang dimilikinya secara optimal serta membantu perusahaan dalam menghemat biaya, sehingga pada akhirnya perusahaan dapat mencapai target dan sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. Rekomendasi

PT. Perkebunan Nusantara XI perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia dengan lebih cermat dan teliti karena ada kalanya beberapa divisi tidak (belum) menyiapkan RKTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan, serta data-data lain yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan RKTK. Belum tersedianya

data-data tersebut akan berpotensi menyebabkan kekurangan atau kelebihan tenaga kerja dan berujung pada pemborosan bagi perusahaan.

Proses pelaksanaan pengajuan kebutuhan karyawan dari setiap unit kerja juga harus tetap mengikutsertakan manajer atau Kepala Divisi, sehingga perusahaan mendapatkan karyawan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing divisi yang ada di setiap unit kerja perusahaan. Selain itu, perusahaan juga diharapkan untuk selalu meninjau, mengevaluasi dan memperbaharui secara teratur semua kebijakan dan prosedur yang terkait dengan perencanaan sumber daya manusia pada perusahaan, sehingga perusahaan dapat mencapai target atau sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan.

Efektivitas Pelaksanaan Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dengan berpedoman pada tabel 2.2 yang menyajikan program audit terkait perencanaan sumber daya manusia, maka didapatkan hasil sebagai berikut :

No.	Kuisisioner dan Langkah Kerja	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	Apakah perusahaan memiliki rencana SDM yang terdokumentasikan dengan jelas ?	√	
	Komentar :	Rencana SDM telah terdokumentasikan secara jelas di dalam SOP, PKB, dan terurai secara lebih terinci pada <i>job description</i> .	
2.	Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan ? a. Menggunakan SDM yang ada secara efektif	√	
	Komentar :	SDM yang ada dapat digunakan secara efektif karena setiap SDM ditempatkan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja dari setiap unit kerja yang ada.	
	b. Menghemat biaya SDM dengan mengantisipasi dan mengoreksi kekurangan dan kelebihan tenaga kerja		√
	Komentar :	Dalam praktiknya, ada kalanya beberapa divisi tidak (belum) menyiapkan RKTK yang disertai analisa beban kerja dan	

		keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan. Selain itu, beberapa divisi juga terkadang belum melengkapi data-data yang diperlukan untuk komparasi RKTK. Kedua hal ini berpotensi menyebabkan kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang nantinya akan berujung pada pemborosan bagi perusahaan.	
	c. Optimalisasi kesesuaian keterampilan, keahlian, dan kompetensi tenaga kerja.	√	
	Komentar :	Kesesuaian tersebut dicapai melalui serangkaian seleksi dan penempatan yang dibuat oleh perusahaan (dengan mengacu pada sejumlah kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya).	
3.	Apakah rencana SDM memuat secara jelas kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan ?	√	
	Komentar :	Kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan telah ditetapkan oleh perusahaan dan menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam melakukan seleksi karyawan. (kualifikasi ini dijelaskan secara lebih terinci pada fungsi rekrutmen.)	
4.	Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan serta sesuai dengan strategi perusahaan ?	√	
	Komentar :	Kualifikasi berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan disampaikan melalui tahap seleksi : wawancara teknis dan manajerial yang dilakukan oleh Kepala Divisi terkait dan Divisi SDM.	
5.	Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar ?		√
	Komentar :	Peramalan sumber daya manusia masih berpotensi menyebabkan terjadinya kekurangan atau kelebihan karyawan karena masih adanya kelalaian beberapa divisi yang tidak (belum) menyiapkan RKTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan, serta data lain yang diperlukan Divisi SDM dalam mengkomparasikan RKTK.	

6.	Apakah program-program SDM telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan perusahaan ?	√	
Kesimpulan : Fungsi perencanaan sumber daya manusia dinilai efektif karena telah memenuhi enam indikator (dari total 8 indikator). Walau demikian masih dibutuhkan penyempurnaan atau perbaikan, khususnya terkait dengan kecenderungan beberapa divisi yang tidak (belum) menyiapkan RKTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan, serta data-data lain yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan RKTK.			

4.3.2 Rekrutmen Sumber Daya Manusia.

Prosedur Audit :

- Wawancara dengan staf rekrutmen (Bu Widi dan Bu Diana).
- Kuisisioner kepada karyawan Divisi SDM dan divisi lainnya.
- Observasi lapangan.
- Review SOP Pengadaan Sumber Daya Manusia (rekrutmen dan seleksi calon karyawan PTPN XI) dan PKB bab IV pasal 10 tentang kewenangan.

Hasil Audit :

1. Kriteria

Rekrutmen merupakan upaya pencarian sejumlah karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan kualitas tertentu, sehingga perusahaan dapat memilih karyawan yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada untuk ditempatkan di Unit Kerja PTPN XI (kantor pusat dan unit usaha). Penerimaan karyawan ini merupakan kewenangan Direksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan Perseroan Terbatas dan BUMN.

Rekrutmen pada PTPN XI merupakan program yang dilakukan secara teratur setiap tahun atau sesuai kebutuhan perusahaan, yaitu dengan mengacu pada standar formasi karyawan. Rekrutmen dilakukan dalam upaya menjamin penyediaan sumber daya manusia tetap pada *internal sources* guna mendukung kebijakan *minus growth* serta peningkatan komitmen dan motivasi karyawan.

Rekrutmen sumber daya manusia yang ada di PTPN XI terdiri atas dua cara, yaitu rekrutmen secara internal dan rekrutmen secara eksternal. Rekrutmen internal berkaitan dengan alih status karyawan, mutasi, dan promosi. Alih status dapat berupa perubahan status dari karyawan tidak tetap (PKWT dan kampanye) menjadi karyawan tetap atau perubahan status dari karyawan pelaksana (karyawan tetap golongan IID) menjadi karyawan pimpinan (karyawan tetap golongan IIIA). Mutasi dapat dilakukan terhadap karyawan tetap golongan IA hingga IVD yang dipindahkan dari satu divisi ke divisi lain, dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya (misal mutasi dari satu pabrik gula ke pabrik gula lainnya atau ke kantor pusat), dan dari satu jabatan ke jabatan lainnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Promosi dilakukan dengan menggunakan lima klasifikasi, yaitu :

- (I) Dari strata I (karyawan golongan IA & IB) ke strata II (karyawan golongan IC & ID)
- (II) Dari strata II (karyawan golongan ID) ke strata III (karyawan golongan IIA)
- (III) Dari strata III (karyawan golongan IID) ke strata IV (karyawan golongan IIIA)
- (IV) Dari strata IV (karyawan golongan IIID) ke strata V (karyawan golongan IVA)
- (V) Dari strata V (karyawan golongan IVB) ke strata VI (karyawan golongan IVC)

Program rekrutmen internal diumumkan secara terbuka kepada pimpinan unit dan pejabat puncak, dimana rekrutmen untuk karyawan golongan IA hingga IID dikelola oleh unit usaha PTPN XI sedangkan rekrutmen internal untuk karyawan golongan IIIA hingga IVA dikelola oleh kantor pusat (termasuk golongan IA hingga IID kantor pusat).

Rekrutmen eksternal berkaitan dengan pencarian tenaga kerja lokal dari sekitar unit usaha dan dari pelamar umum. Rekrutmen eksternal yang berasal dari sekitar unit usaha atau rekomendasi dari karyawan adalah guna mendapatkan calon karyawan golongan IA hingga IID, sedangkan rekrutmen yang berasal dari pelamar umum (lulusan sarjana dari lembaga/institusi pendidikan) adalah guna mendapatkan calon karyawan golongan IIIA hingga IVB. Program rekrutmen eksternal diumumkan melalui surat terbuka yang ditujukan kepada semua divisi di setiap unit kerja dan lembaga/institusi pendidikan. Surat terbuka tersebut berisi pemberitahuan bahwa perusahaan membutuhkan calon karyawan baru dan dilengkapi dengan kualifikasi atau kriteria karyawan yang dibutuhkan. Adapun klasifikasi usia dan pendidikan untuk rekrutmen calon karyawan secara eksternal adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 – Klasifikasi Usia dan Pendidikan untuk Rekrutmen Eksternal

Klasifikasi	Usia	Pendidikan
SMP	minimum 18 tahun, maksimum 23 tahun	Lulus dengan nilai rata-rata (STTB) minimum 7,00
SMU / SMK	minimum 18 tahun, maksimum 23 tahun	
D1 dan D2	minimum 20 tahun, maksimum 25 tahun	Lulus dengan IPK minimum 2,75 dari Perguruan Tinggi Negeri dan minimum 3,00 dari Perguruan Tinggi Swasta.
D3	minimum 21 tahun, maksimum 26 tahun	
D4 dan S1	minimum 22 tahun, maksimum 27 tahun	
S2	minimum 25 tahun, maksimum 32 tahun	

Sumber : Standard Operational Procedure Bidang Sumber Daya Manusia PTPN XI.

2. Kondisi

Perusahaan telah melakukan rekrutmen secara teratur sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yaitu dengan mengacu pada standar formasi karyawan. Rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan adalah dalam upaya menjamin penyediaan sumber daya manusia tetap pada *internal sources*, oleh karena itu perusahaan lebih sering melaksanakan rekrutmen internal dibandingkan rekrutmen eksternal. Rekrutmen internal yang berkaitan dengan alih status karyawan (termasuk mutasi dan promosi) biasanya dilakukan secara teratur setiap tahunnya, sedangkan rekrutmen eksternal jarang dilakukan (tidak dilakukan secara teratur setiap tahun).

Program rekrutmen internal telah diumumkan secara terbuka kepada pimpinan unit dan pejabat puncak. Selanjutnya, divisi terkait di setiap unit kerja serta divisi SDM membuat rencana kebutuhan tenaga kerja tahunan yang disertai dengan klasifikasi yang jelas. Rencana kebutuhan tenaga kerja tahunan tersebut akan dibahas bersama guna menentukan jumlah kebutuhan dan hasil pembahasannya akan diteruskan kepada Direksi. Setelah Direksi menganalisa, menghitung jumlah kebutuhan, dan memberi ijin atas pelaksanaan rekrut, barulah Divisi SDM bersama dengan kepala divisi terkait dapat menyiapkan proses *assessment* rekrutmen internal dan menginformasikan kepada karyawan mengenai seleksi, jadwal dan tahap pelaksanaan rekrutmen internal, serta hal-hal teknis lainnya. Dalam pelaksanaannya, setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti rekrutmen internal (alih status, mutasi, dan promosi).

Ketika perusahaan melakukan rekrutmen eksternal, perusahaan membuat surat terbuka kepada semua divisi di setiap unit kerja dan lembaga/institusi pendidikan yang berisi pemberitahuan bahwa perusahaan membutuhkan calon karyawan dan disertai dengan kualifikasi atau kriteria karyawan yang dibutuhkan. Perusahaan juga menginformasikan agar calon karyawan yang berminat membuat surat lamaran dan mengirimkannya kepada Direksi PTPN XI. Selanjutnya, Divisi SDM merekap data pelamar dan menyeleksi surat lamaran yang masuk sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Divisi SDM juga bertanggungjawab untuk mengirim surat panggilan kepada calon karyawan yang akan melaksanakan tes teknis (seleksi dalam proses rekrutmen eksternal) serta menentukan waktu pelaksanaan tes pengetahuan tertulis.

3. Penyebab

Pada praktiknya, rekrutmen eksternal memang tergolong jarang dilakukan karena perusahaan lebih mengutamakan pelaksanaan rekrutmen internal. Walau demikian, rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan telah mengacu pada standar formasi karyawan sehingga para responden mengatakan bahwa proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan telah mencukupi atau sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja dari setiap divisi yang ada di unit kerja PTPN XI.

Di lain sisi, walaupun Divisi SDM bersama dengan kepala divisi terkait telah menginformasikan kepada karyawan mengenai seleksi, jadwal dan tahap pelaksanaan rekrutmen internal agar setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti rekrutmen internal (alih status, mutasi, dan promosi) ; namun beberapa responden menyatakan bahwa mereka belum mendapatkan informasi yang jelas terkait jadwal, tahap pelaksanaan, dan kriteria atau persyaratan apa saja yang harus dipenuhi agar dapat mengikuti rekrutmen internal.

Selain itu, responden juga menyatakan bahwa perusahaan memiliki saluran lain untuk menginformasikan pengumuman tentang rekrutmen eksternal (selain dengan cara membuat surat terbuka kepada semua divisi di setiap unit kerja dan lembaga/institusi pendidikan). Responden menyatakan bahwa perusahaan juga mengumumkan informasi dan pemberitahuan terkait rekrutmen eksternal melalui koran dan web perusahaan. Hanya saja informasi terkait rekrutmen eksternal yang

tertera pada web perusahaan masih jarang di-*update* (diperbaharui), sehingga pemanfaatan web perusahaan ini dinilai masih kurang efektif.

4. Akibat

Perusahaan telah melakukan rekrutmen dengan cukup baik serta sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada. Proses rekrutmen yang baik akan membantu perusahaan dalam mendapatkan calon karyawan yang memiliki kualitas dan potensi yang dapat dipertanggungjawabkan serta sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh setiap divisi yang ada di unit kerja PTPN XI. Walau demikian masih ada beberapa kekurangan dalam pelaksanaan rekrutmen, yaitu : masih ada beberapa responden yang menyatakan bahwa mereka belum mendapatkan informasi yang jelas terkait rekrutmen yang diadakan oleh perusahaan. Kekurangan lainnya adalah belum dilakukannya *update* (pembaharuan) secara teratur pada web perusahaan yang merupakan salah satu saluran untuk menginformasikan pelaksanaan rekrutmen eksternal. Kedua hal ini akan berdampak pada kekosongan posisi yang tidak dapat segera diisi dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja dari divisi yang bersangkutan.

Perusahaan hendaknya lebih jelas dan lebih terbuka dalam memberikan informasi terkait rekrutmen kepada karyawan, baik secara langsung maupun melalui web perusahaan. Dengan demikian, setiap karyawan akan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti rekrutmen karena semua telah mendapatkan informasi yang jelas. Selain itu, ketika terjadi kekosongan posisi pada suatu divisi dapat segera diisi atau digantikan oleh karyawan lain yang memenuhi kualifikasi. Pada akhirnya, hal ini akan berdampak pada tercukupinya kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan dari setiap divisi yang ada di Unit Kerja PTPN XI.

5. Rekomendasi

Untuk ke depannya perusahaan diharapkan dapat lebih terbuka dan lebih jelas dalam menginformasikan hal-hal terkait rekrutmen (khususnya rekrutmen internal) kepada setiap karyawan, sehingga tidak ada lagi karyawan yang merasa belum mendapatkan informasi yang jelas terkait pelaksanaan rekrutmen.

Dibutuhkan kerjasama yang baik antara Divisi SDM, atasan atau Kepala Urusan, Kepala bagian atau Kepala Divisi, karyawan yang mengikuti rekrutmen internal, serta Direktur SDM & Umum, dengan rincian sebagai berikut :

- a. Kepala bagian atau Kepala Divisi yang membutuhkan tambahan karyawan bertanggung jawab dalam menetapkan kualifikasi karyawan yang dibutuhkan, melakukan proses seleksi bersama dengan Divisi SDM, serta memberitahukan hasil seleksi kepada Divisi SDM.
- b. Atasan atau Kepala Urusan bertanggungjawab memberikan pertimbangan dan persetujuan kepada karyawan yang akan mengikuti proses rekrutmen, serta memberikan *feedback* atas hasil seleksi.
- c. Karyawan yang akan mengikuti rekrutmen internal bertanggung jawab dalam memberikan tanggapan atas tawaran mutasi atau promosi dari atasannya serta bersedia mengikuti proses seleksi yang ada.
- d. Divisi SDM bertanggungjawab dalam hal administrasi data, pelaksana proses seleksi, serta sebagai penghubung antara karyawan, atasan, dan calon atasan dari karyawan yang akan mengikuti rekrutmen internal. Divisi SDM diharapkan dapat memberikan informasi yang jelas dan bersifat terbuka kepada setiap karyawan yang membutuhkan informasi terkait rekrutmen.
- e. Dan pada akhirnya Direktur SDM & Umum bertanggungjawab dalam memberikan keputusan tentang hasil rekrutmen.

Ketika semua bagian telah melakukan tanggungjawabnya masing-masing dengan baik, maka tentunya akan berdampak pada penyampaian informasi yang jelas kepada setiap karyawan. Namun apabila semua pihak telah berupaya melakukan tanggungjawabnya dengan baik dan masih ada juga karyawan yang menyatakan bahwa mereka belum mendapatkan informasi yang jelas, maka karyawan tersebut diharapkan agar lebih pro aktif dalam menggali informasi, yaitu dapat menanyakan kejelasan informasi terkait rekrutmen tersebut kepada atasan atau Kepala Urusan, Kepala Divisi, dan Divisi SDM.

Selain itu, website perusahaan juga perlu diperbaharui secara berkala karena perusahaan memberikan informasi lowongan pekerjaan (rekrutmen eksternal) melalui website perusahaan. Dengan demikian, kelak para pelamar dapat

mengetahui informasi lowongan pekerjaan yang ditawarkan perusahaan dan pada akhirnya perusahaan memiliki lebih banyak pilihan calon karyawan yang selanjutnya dapat diseleksi sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.

Keterbukaan informasi kepada setiap karyawan serta pembaharuan secara berkala terhadap *website* perusahaan akan berdampak pada tercukupinya kebutuhan tenaga kerja dari setiap divisi, sehingga ketika terjadi kekosongan posisi pada suatu divisi dapat segera diisi atau digantikan oleh karyawan lain yang memenuhi kualifikasi. Pada akhirnya setiap divisi pada masing-masing Unit Kerja kelak akan mendapatkan karyawan yang benar-benar berkualitas, sesuai dengan kebutuhan, dan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.

Efektivitas Pelaksanaan Fungsi Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Dengan berpedoman pada tabel 2.3 yang menyajikan program audit terkait rekrutmen sumber daya manusia, maka didapatkan hasil sebagai berikut :

No.	Kuisiонер dan Langkah Kerja	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	Apakah kebijakan rekrutmen telah didokumentasikan dengan baik ?	√	
	Komentar :	Rekrutmen SDM telah ter-dokumentasikan secara jelas di dalam SOP, PKB, dan terurai secara lebih terinci pada <i>job description</i> .	
2.	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan ?	√*	
	Komentar :	Divisi SDM bersama dengan kepala divisi terkait pada dasarnya telah menginformasikan kepada karyawan mengenai seleksi, jadwal dan tahap pelaksanaan rekrutmen, namun masih ada beberapa karyawan yng menyatakan bahwa mereka belum mendapatkan informasi yang jelas terkait rekrutmen yang diadakan oleh perusahaan (khususnya informasi terkait rekrutmen internal).	
3.	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat ?	√	

	Komentar :	Nantinya proses seleksi yang dilakukan perusahaan terbagi ke dalam beberapa tahapan tes yang menggunakan sistem gugur guna menilai beberapa aspek. Dengan adanya beberapa tahapan seleksi ini, diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mendapatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat.	
4.	Apakah proses rekrutmen telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif, untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan perusahaan ? Periksa :	√	
	Komentar :	Proses rekrutmen telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif karena calon pelamar yang masuk benar-benar diseleksi secara ketat, sehingga sesuai dengan kualifikasi persyaratan yang telah ditetapkan perusahaan.	
	Adakah pelamar yang tidak memenuhi syarat, namun diterima dalam proses rekrutmen?		√
	Komentar :	Proses seleksi dilakukan dengan menggunakan sistem gugur, sehingga pelamar yang tidak memenuhi syarat tidak akan diterima karena tidak bisa melanjutkan ke tahapan seleksi yang berikutnya.	
	Adakah hubungan kekeluargaan antara pelamar yang diterima dengan pejabat di perusahaan?		√
Kesimpulan : Fungsi rekrutmen sumber daya manusia dinilai efektif karena telah memenuhi indikator yang telah ditetapkan. Walau demikian masih dibutuhkan penyempurnaan / perbaikan, khususnya terkait dengan kecenderungan adanya beberapa karyawan yang menyatakan bahwa mereka belum mendapatkan informasi yang jelas terkait rekrutmen yang diadakan oleh perusahaan (khususnya informasi terkait rekrutmen internal).			

4.3.3 Seleksi, Orientasi, dan Penempatan Sumber Daya Manusia

Prosedur Audit :

- a. Wawancara dengan staf rekrutmen (Bu Diana dan Bu Widi).
- b. Kuisioner kepada karyawan Divisi SDM dan divisi lainnya.
- c. Observasi lapangan.
- d. Review SOP Pengadaan Sumber Daya Manusia (rekrutmen dan seleksi calon karyawan PTPN XI), PKB bab V pasal 12 tentang pengangkatan.

Hasil Audit :

1. Kriteria

Setelah pengumuman rekrutmen diadakan, tahap selanjutnya adalah seleksi, orientasi, dan penempatan. Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang, sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang telah ditetapkan. Orientasi adalah program pengenalan perusahaan secara formal bagi karyawan baru (hasil rekrutmen eksternal) guna membantu mereka dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya serta aspek sosial, teknis, dan budaya tempat kerja dengan lebih baik. Penempatan (*placement*) berkaitan dengan pencocokan karyawan dengan suatu jabatan dan tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Seleksi, orientasi, dan penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan (pekerjaan) yang tepat. Hal ini berarti mengukur kesesuaian antara keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan dan juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan, serta kesempatan dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan.

Baik seleksi internal maupun seleksi eksternal pada perusahaan dilakukan melalui beberapa tahapan tes yang menggunakan sistem gugur dan penilaian pada beberapa aspek, yaitu : aspek administratif, aspek mental dan perilaku pelamar (*attitude*), aspek keahlian teknis dan keahlian managerial (*knowledge and skill*), aspek medis (fisik), serta aspek non teknis. Aspek *attitude* merupakan salah satu aspek yang paling sulit dikelola dan dimodifikasi tetapi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan nantinya, oleh karena itu aspek ini mendapat prioritas

utama dalam tahap seleksi, dimana tahapan tes dilakukan dengan bantuan dari psikolog. Dari penilaian *attitude* akan diperoleh laporan psikologis untuk setiap peserta seleksi yang mencakup aspek :kecerdasan umum, pemahaman, penalaran, daya analisa, pengendalian diri, kepercayaan diri, hubungan interpersonal, kemampuan menciptakan peluang, motivasi berprestasi, daya tahan terhadap stress, penyesuaian diri, kepemimpinan, stabilitas emosi, inisiatif, kreativitas, tempo kerja, ketelitian kerja, dan ketahanan kerja.

Seleksi secara internal, khususnya yang terkait dengan promosi karyawan, dibagi ke dalam lima klasifikasi dengan rincian sebagai berikut:

(I) Dari strata I (karyawan golongan IA & IB) ke strata II (karyawan golongan IC & ID)

Seleksi yang dilakukan berupa tes pengetahuan (*knowledge test*), yaitu menguji pengetahuan dan informasi yang dimiliki karyawan terkait pekerjaan yang akan dilakukan pada divisi yang bersangkutan.

(II) Dari strata II (karyawan golongan ID) ke strata III (karyawan golongan IIA)

Seleksi yang dilakukan berupa :

- a. Tes pengetahuan (*knowledge test*), guna menguji pengetahuan dan informasi yang dimiliki karyawan terkait pekerjaan yang akan dilakukan pada divisi yang bersangkutan.
- b. Test psikologis, yang meliputi : tes kecerdasan (*intelligence test*) yang menguji kemampuan mental karyawan dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis, tes prestasi (*achievement test*) yang mengukur kemampuan karyawan saat ini, serta tes kepribadian (*personality test*) yang menguji kesediaan bekerjasama karyawan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.

(III) Dari strata III (karyawan golongan IID) ke strata IV (karyawan golongan IIIA)

Seleksi yang dilakukan berupa :

- a. Tes pengetahuan (*knowledge test*),
- b. Wawancara dengan Kepala Divisi terkait guna penajagan kesesuaian karyawan dengan kualifikasi yang dibutuhkan divisi tersebut,
- c. Test psikologis, yang meliputi : tes kecerdasan (*intelligence test*), tes prestasi (*achievement test*), dan tes kepribadian (*personality test*).
- d. Evaluasi medis guna penajagan kualifikasi kesehatan fisik dan mental,

- e. Wawancara direksi (setelah dinyatakan lulus dari evaluasi medis).

(IV) Dari strata IV (karyawan golongan IIID) ke strata V (karyawan golongan IVA)

Seleksi yang dilakukan berupa :

- a. *Placement test*, yang meliputi tes pengetahuan teknis dan manajerial guna menguji informasi atau pengetahuan teknis dan manajerial yang dimiliki karyawan, sesuai dengan kebutuhan untuk formasi golongan IVA.
- b. Tes psikologis, yang meliputi : tes kecerdasan (*intelligence test*), tes prestasi (*achievement test*), tes kepribadian (*personality test*), serta tes bakat (*aptitude test*) dan minat (*interest test*). Tes bakat dilakukan guna mengukur kemampuan potensial karyawan yang dapat dikembangkan, sedangkan tes minat dilakukan guna mengukur antusiasme karyawan terhadap suatu jenis pekerjaan.
- c. Evaluasi medis guna peninjauan kesehatan fisik dan mental, serta
- d. Wawancara direksi (setelah dinyatakan lulus dari evaluasi medis).

(V) Dari strata V (karyawan golongan IVB) ke strata VI (karyawan golongan IVC)

Seleksi pada tahap ini dilakukan oleh lembaga penyelenggara *assessment centre*, dimana peserta seleksi adalah sesuai dengan yang tertera di dalam inventarisasi dan rekapan data yang dibuat oleh Divisi SDM dan telah disetujui oleh Direksi.

Seleksi eksternal diawali dengan seleksi administratif, yaitu menyeleksi surat lamaran yang masuk sesuai dengan kualifikasi / kriteria yang telah ditentukan. Kemudian, seleksi dilanjutkan melalui lima tahapan tes yang menggunakan sistem gugur dengan rincian sebagai berikut :

- a. Tes Pengetahuan (*knowledge test*)

Tes ini dilakukan guna menguji pengetahuan dan informasi yang dimiliki karyawan terkait pekerjaan yang akan dilakukan pada divisi yang bersangkutan, yaitu berupa bidang studi keahliannya dan pengetahuan umum. Tes pengetahuan tertulis memiliki komposisi 50% – 60% soal pengetahuan teknis, 40%–50% soal pengetahuan manajemen, 60%–75% soal berbentuk penalaran (*essay*), dan 25%–40% soal berbentuk pilihan (*multiple choices*).

- b. Wawancara teknis dan manajerial oleh Kepala Divisi terkait dan Divisi SDM.

Wawancara dengan Kepala Divisi terkait dilakukan guna mengukur tingkat kesesuaian antara spesifikasi jabatan dan spesifikasi peserta seleksi, sehingga perusahaan mendapatkan calon karyawan yang memiliki minat kerja pada pekerjaan yang ditujunya, berwawasan luas, dan memiliki loyalitas pada perusahaan. Wawancara dengan Divisi SDM dilakukan untuk memberikan gambaran perusahaan kepada calon karyawan serta menjelaskan hak dan kewajiban calon karyawan selama bekerja di perusahaan.

c. Tes psikologis atau penilaian mental dan perilaku (*attitude*) karyawan.

Tes dilakukan dengan bantuan psikolog, yaitu berupa psikotes yang terdiri atas : tes kecerdasan (*intelligence test*), tes kepribadian (*personality test*), tes bakat (*aptitude test*), tes minat (*interest test*), dan tes prestasi (*achievement test*).

d. Wawancara pendalaman oleh Direksi

Wawancara dilakukan setelah calon karyawan dinyatakan lulus dari serangkaian tes di atas. Wawancara oleh Direksi ini dilakukan guna mengetahui wawasan dan pola pikir calon karyawan, sehingga dapat dikembangkan sesuai dengan budaya kerja perusahaan.

e. Tes kesehatan

Tes kesehatan dilakukan guna mendapatkan calon karyawan yang sehat jasmani dan rohani melalui uji kesehatan dokter yang ditetapkan perusahaan.

Setelah calon karyawan baru (hasil seleksi eksternal) dinyatakan lulus dari serangkaian tes yang telah ditetapkan perusahaan (termasuk tes kesehatan), Divisi SDM selanjutnya membuat surat panggilan kepada calon karyawan tersebut untuk menandatangani surat orientasi kerja. Orientasi dibedakan menjadi dua, yaitu : orientasi untuk karyawan golongan IA–IID serta orientasi untuk karyawan golongan IIIA.

Orientasi untuk karyawan golongan IA–IID berupa masa percobaan selama tiga bulan pada divisi yang akan ditempati. Selama masa percobaan ini kinerja karyawan akan dinilai guna mendapat keputusan pengelolaan selanjutnya, apabila dinyatakan lulus maka akan dibuat surat pengangkatan atas karyawan tersebut.

Orientasi untuk karyawan golongan IIIA dilakukan selama sembilan bulan yang terbagi dalam tiga tahap : tahap pertama untuk pengenalan proses kerja, tahap kedua untuk pengenalan proses bisnis, tahap ketiga untuk mempelajari dan

memahami seluruh proses bisnis yang ada di unit usaha. Selama menjalani masa orientasi ini setiap calon karyawan akan mendapatkan supervisor/pembimbing yang akan menjelaskan tentang tugas dan pekerjaan secara teknis, peran dan hubungan yang terkait antar divisi, kemungkinan penyimpangan dan upaya pencegahannya, serta SOP pada setiap bagian (divisi). Kemudian dalam setiap akhir tahap orientasi, calon karyawan diwajibkan membuat laporan training yang nantinya akan dipresentasikan guna mendapatkan penilaian dan evaluasi dari Kepala Divisi terkait dan Kepala Divisi SDM. Hasil penilaian dan evaluasi selanjutnya dilaporkan kepada Direksi untuk mendapat keputusan pengelolaan selanjutnya, yaitu dilanjutkan ke proses penerimaan hingga dibuat surat pengangkatannya (jika mendapat penilaian yang bagus) atau diberhentikan dan dianggap gugur (jika mendapat penilaian yang kurang bagus).

Melalui serangkaian tes serta masa orientasi (masa percobaan) tersebut, perusahaan dapat menempatkan karyawan pada jabatan dan tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Setiap calon karyawan (hasil dari rekrutmen eksternal) juga dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya serta memahami aspek sosial, teknis, dan budaya tempat kerja dengan lebih baik.

2. Kondisi

Perusahaan telah melakukan proses seleksi sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan, yaitu seleksi (baik internal maupun eksternal) dilakukan melalui beberapa tahapan tes yang menggunakan sistem gugur dan penilaian pada beberapa aspek, yang meliputi : aspek administratif, aspek mental dan perilaku pelamar (*attitude*), aspek keahlian teknis dan keahlian managerial (*knowledge and skill*), aspek medis (fisik), serta aspek non teknis. Selain melalui tahapan tes tersebut, seleksi internal juga dilakukan dengan mempertimbangkan prestasi dan potensi karyawan yang didapat dari hasil penilaian kinerja selama ini (berdasarkan saran atau pertimbangan dari atasan atau Kepala Urusan dari karyawan yang bersangkutan).

Secara keseluruhan, tahap seleksi dan orientasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Seleksi administratif dilakukan dengan menyeleksi data yang ada (baik berupa surat lamaran yang masuk atau hasil penilaian kinerja selama ini) dan disesuaikan dengan kualifikasi atau kriteria yang telah ditentukan.
- b. Kemudian, seleksi dilanjutkan dengan psikotes yang meliputi tes kecerdasan, tes kepribadian, tes bakat, tes minat, serta tes prestasi guna menilai aspek mental dan perilaku (*attitude*) peserta seleksi.
- c. Selanjutnya peserta seleksi akan mengikuti tes pengetahuan yang menguji aspek keahlian teknis dan keahlian managerial (*knowledge and skill*), dimana tes ini dilakukan secara tertulis dan wawancara. Tes tulis dilakukan guna menguji pengetahuan umum dan bidang studi keahlian melalui pertanyaan penalaran (*essay*) dan pilihan ganda. Wawancara dilakukan oleh Kepala Divisi terkait guna mengukur kesesuaian antara spesifikasi jabatan dengan spesifikasi peserta seleksi.
- d. Seleksi yang terakhir adalah tes kesehatan dan wawancara pendalaman dengan Direksi.
- e. Setelah dinyatakan lulus dari serangkaian tes tersebut, peserta seleksi akan mengikuti masa percobaan selama tiga bulan (untuk karyawan golongan IA–IID) dan masa orientasi selama sembilan bulan yang dibagi dalam tiga tahap (untuk karyawan golongan IIIA). Dalam masa orientasi tersebut, setiap peserta akan mendapatkan supervisor yang akan memberikan arahan kepada mereka terkait tugas dan pekerjaan secara teknis, peran dan hubungan antar divisi, serta SOP pada setiap bagian (divisi).

Setiap peserta seleksi harus mengikuti semua tahapan tes yang ada tanpa terkecuali serta mengikuti masa orientasi, sebelum diangkat menjadi karyawan perusahaan. Apabila peserta seleksi gagal dalam salah satu tes, maka ia akan dinyatakan gugur dan tidak bisa melanjutkan ke tahap berikutnya. Melalui serangkaian tes tersebut, perusahaan dapat menempatkan karyawan pada jabatan dan tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sedangkan melalui masa orientasi setiap calon karyawan dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik serta membantu mereka dalam memahami aspek sosial, teknis, dan budaya tempat kerja.

Selain melalui serangkaian tes dan masa orientasi, penempatan juga dapat dilakukan melalui mutasi. Perusahaan dapat melakukan mutasi kepada karyawan tetap golongan IA hingga IVD sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan perusahaan, dimana mutasi dapat dilakukan melalui pemindahtugasan dari satu bagian ke bagian lainnya dalam satu unit kerja, atau pemindahtugasan dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya, dan pemindahtugasan dari satu jabatan ke jabatan lainnya. Mutasi dilakukan agar setiap karyawan menempati jabatan dan tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimilikinya serta sesuai dengan bakat dan minatnya. Mutasi dan seleksi internal merupakan langkah yang sering diambil perusahaan ketika terjadi kekosongan pada suatu posisi, karena seleksi internal (termasuk mutasi) membutuhkan waktu dan biaya yang lebih sedikit dibandingkan dengan seleksi eksternal.

3. Penyebab

Proses seleksi yang dilakukan oleh PTPN XI Surabaya telah sesuai dengan perosedur dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Sejumlah tes dan penilaian pada beberapa aspek telah dilakukan perusahaan selama melakukan proses seleksi. Sejumlah tes tersebut dilakukan dengan menggunakan sistem gugur; apabila peserta seleksi gagal dalam salah satu tes, maka ia akan dinyatakan gugur dan tidak bisa melanjutkan ke tahap berikutnya. Setiap karyawan atau calon karyawan harus mengikuti semua tahap seleksi tanpa terkecuali, sehingga pada akhirnya perusahaan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Setelah melalui tahap seleksi, tahap selanjutnya adalah orientasi dan penempatan. Proses orientasi atau masa percobaan dilakukan dengan tujuan untuk memperkenalkan calon karyawan terhadap profil perusahaan, budaya dan kondisi kerja, serta tugas dan tanggung jawab yang akan dikerjakannya. Menurut responden, proses orientasi atau masa percobaan telah dilakukan seperti yang tertera pada peraturan dan kebijakan perusahaan, yaitu masa percobaan dilakukan selama tiga bulan untuk karyawan golongan IA–IID dan masa orientasi dilakukan selama sembilan bulan yang terbagi ke dalam tiga tahap untuk karyawan golongan IIIA. Setiap calon karyawan juga telah mendapatkan supervisor atau pembimbing selama menjalani masa percobaan (orientasi) tersebut. Melalui supervisor inilah

para calon karyawan dapat mengetahui tugas dan tanggung jawabnya serta SOP (*Standard Operational Procedure*) untuk setiap bagian (divisi).

Selain melalui beberapa tahap tes dan orientasi, responden menyatakan bahwa mutasi juga merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan perusahaan, karena mutasi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Mutasi yang sering dilakukan perusahaan adalah pemindahtugasan dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya (pemindahan karyawan dari unit usaha ke kantor pusat dan sebaliknya), sedangkan mutasi berupa pemindahtugasan dari satu bagian ke bagian lainnya dalam satu unit kerja (pindah dari satu divisi ke divisi lain) atau pemindahtugasan dari satu jabatan ke jabatan lainnya masih tergolong jarang dilakukan. Secara keseluruhan responden menyatakan bahwa mereka merasa puas dengan upaya penempatan yang dilakukan perusahaan. Responden juga merasa puas dengan posisi / jabatan dan divisi mereka saat ini karena posisi, jabatan, dan divisi yang ditempatinya saat ini telah sesuai dengan potensi, kemampuan, dan minat mereka.

4. Akibat

PTPN XI Surabaya telah melakukan proses seleksi karyawan dengan cukup efektif, yaitu melalui beberapa tahapan tes dan penilaian pada beberapa aspek yang dilakukan dengan menggunakan sistem gugur. Setiap karyawan atau calon karyawan juga diwajibkan untuk mengikuti semua tahap seleksi tanpa terkecuali. Dengan adanya beberapa tahap seleksi dan ketentuan agar semua karyawan mengikuti setiap tahap seleksi yang ada diharapkan dapat berdampak pada perusahaan, yaitu meminimalisir kemungkinan perusahaan salah mengambil keputusan dalam memilih calon karyawan ; sehingga pada akhirnya perusahaan dapat memperoleh karyawan yang sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Masa orientasi juga telah diberlakukan dengan baik pada perusahaan. Karyawan golongan IA–IID telah mendapatkan masa percobaan selama tiga bulan, demikian pula karyawan IIIA telah mendapatkan masa orientasi selama sembilan bulan yang terbagi dalam tiga tahap yang juga didampingi oleh supervisor. Masa orientasi dan masa percobaan ini dapat membantu calon karyawan dalam menurunkan perasaan terasing, cemas, dan khawatir, sehingga

memudahkan mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan perusahaan. Para calon karyawan baru juga dapat mempelajari tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik, serta membantu mereka dalam memahami aspek sosial, teknis, dan budaya kerja perusahaan melalui masa orientasi dan masa percobaan.

Selain tahapan tes dan masa orientasi, perusahaan juga telah memperhatikan penempatan karyawan dengan baik (salah satunya melalui mutasi karyawan). Hal ini membuat karyawan merasa puas karena posisi, jabatan, dan divisi yang ditempatinya saat ini telah sesuai dengan potensi, kemampuan, dan minat mereka.

5. Rekomendasi

Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan keefektifan dari proses seleksi, yaitu tetap mempertahankan beberapa tahapan tes dan penilaian pada beberapa aspek yang dilakukan dengan menggunakan sistem gugur. Perusahaan juga harus tetap mempertahankan ketentuan agar semua karyawan mengikuti setiap tahap seleksi yang ada. Dengan adanya beberapa tahap seleksi dan ketentuan agar semua karyawan mengikuti setiap tahap seleksi yang ada, diharapkan dapat meminimalisir kemungkinan perusahaan salah mengambil keputusan dalam memilih calon karyawan ; sehingga pada akhirnya perusahaan dapat memperoleh karyawan yang sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Perusahaan juga diharapkan dapat tetap mempertahankan keefektifan pelaksanaan masa orientasi dan masa percobaan, yaitu tetap memberlakukan masa orientasi dan masa percobaan kepada setiap calon karyawan baru dan tetap menyertakan supervisor guna membimbing dan membina setiap calon karyawan, sehingga setiap calon karyawan benar-benar dapat memahami lingkungan dan budaya kerja perusahaan serta dapat mempelajari tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.

Terakhir, perusahaan diharapkan tetap memperhatikan penempatan karyawan dengan lebih seksama, yaitu menempatkan karyawan pada posisi yang benar-benar sesuai dengan kemampuan, minat, dan potensi yang dimilikinya. Apabila terjadi kekosongan posisi dan perusahaan perlu mengisi kekosongan tersebut dalam waktu yang relatif singkat, maka seleksi harus dilakukan dengan lebih terstruktur dan tidak sembarangan agar posisi tersebut benar-benar ditempati oleh

karyawan yang memenuhi kualifikasi. Peremajaan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan juga perlu semakin ditingkatkan guna memperluas kandidat yang nantinya dapat diseleksi ketika terjadi kekosongan pada suatu posisi tertentu.

Efektivitas Pelaksanaan Fungsi Seleksi Sumber Daya Manusia

Dengan berpedoman pada tabel 2.4 yang menyajikan program audit terkait seleksi sumber daya manusia, maka didapatkan hasil sebagai berikut :

No.	Kuisiонер dan Langkah Kerja	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	Apakah teknik seleksi yang digunakan valid? Periksa keandalan teknik seleksi yang digunakan perusahaan.	√	
	Komentar :	Seleksi dilakukan melalui beberapa tahap tes dan penilaian pada beberapa aspek yang dilakukan dengan menggunakan sistem gugur. Apabila peserta gagal dalam salah satu tahap seleksi, maka ia tidak bisa melanjutkan ke tahap berikutnya.	
2.	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar ?	√	
	Adakah kemungkinan untuk melakukan diskriminasi terhadap para peserta seleksi?		√
	Komentar :	Setiap karyawan wajib mengikuti setiap tahap seleksi yang dibuat oleh perusahaan, tidak ada pengecualian satu pun.	
3.	Apakah pewawancara memahami dengan baik tentang persyaratan kerja?	√	
	Komentar :	Pewawancara tentunya memahami dengan baik tentang persyaratan kerja karena pihak pewawancara adalah dari Kepala Divisi terkait yang nantinya juga akan dibantu oleh Divisi SDM.	
4.	Apakah tes yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan dan bebas dari bias ? Periksa : Dasar penentuan materi tes yang digunakan.	√	

	Komentar :	Materi tes yang digunakan terdiri atas 50%–60% soal pengetahuan teknis, 40%–50% soal pengetahuan manajemen, 60%–75% soal berbentuk penalaran, dan 25%–40% soal berbentuk pilihan ganda.	
5.	Apakah proses seleksi secara maksimal dapat memberikan informasi latar belakang dari pelamar?	√	
	Komentar :	Informasi latar belakang pelamar, khususnya yg terkait dengan informasi usia dan pendidikan, telah diperoleh dari hasil seleksi administratif. Informasi terkait IQ, SQ, bakat dan minat diperoleh dari hasil psikotes. Informasi terkait kemampuan teknis dan manajerial pelamar diperoleh dari hasil wawancara.	
Kesimpulan : Fungsi seleksi sumber daya manusia dinilai efektif karena telah memenuhi indikator yang telah ditetapkan. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan keefektifan dari proses seleksi ini, yaitu tetap mempertahankan beberapa tahapan tes dan penilaian pada beberapa aspek yang dilakukan dengan menggunakan sistem gugur.			

4.3.4 Kompensasi dan Balas Jasa

Prosedur Audit :

- Wawancara dengan staf penggajian (Pak Topik).
- Kuisisioner kepada karyawan Divisi SDM dan divisi lainnya.
- Observasi lapangan.
- Review SOP remunerasi atau sistem imbalan jasa serta PKB bab IV pasal 15 tentang kenaikan gaji pokok berkala ; PKB bab VII tentang golongan, penggajian, dan tunjangan ; serta lampiran PKB (halaman 56-59).

Hasil Audit :

1. Kriteria

Upah atau gaji adalah hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari perusahaan kepada pekerja, yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan. Tujuan pemberian gaji adalah guna menjamin kelangsungan

hidup yang layak pada karyawan serta sebagai motivasi untuk karyawan agar dapat melakukan pekerjaannya secara optimal dan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan meliputi :

a. Gaji Pokok,

Gaji pokok adalah imbalan dasar yang diberikan kepada karyawan menurut tingkat atau jenis pekerjaan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan (tidak termasuk tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap). Gaji Pokok diberikan berdasarkan golongan dan masa kerja karyawan, yaitu sesuai dengan skala gaji pokok yang tertera dalam PKB.

b. Tunjangan tetap,

Tunjangan tetap adalah sejumlah uang yang disepakati diterima oleh karyawan sebagai tambahan penerimaan dan dibayarkan secara bersamaan dengan pembayaran gaji pokok. Tunjangan tetap meliputi : tunjangan khusus, tunjangan struktural, tunjangan sosial, tunjangan fungsional.

c. Tunjangan tidak tetap,

Tunjangan tidak tetap adalah sejumlah uang yang disepakati diterima oleh karyawan sebagai tambahan penerimaan, selain tunjangan tetap. Tunjangan tidak tetap meliputi : upah lembur, tunjangan ekstra giling (TEG) atau tunjangan ekstra tugas (TET), biaya pelaksanaan tugas (BPD), dan insentif kehadiran.

d. Jaminan sosial

Jaminan sosial adalah tambahan biaya di samping gaji, tunjangan, dan santunan sosial yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk mempertahankan vitalitasnya agar mampu bekerja di perusahaan dalam jangka panjang dengan baik, serta vitalitas batihnya agar kehidupan keluarganya dapat berlangsung dengan baik. Jaminan sosial meliputi : perawatan kesehatan, cuti, pakaian dinas, gula icip-icip, rumah dinas, dan bantuan biaya pemondokan anak sekolah.

Penetapan penghasilan berupa gaji/honorarium, tunjangan, dan fasilitas yang bersifat tetap dilakukan dengan mempertimbangkan faktor pendapatan, aktiva, kondisi dan kemampuan keuangan perusahaan, tingkat inflasi, dan faktor lain

yang relevan serta tidak bertentangan dengan peraturan perundangan. Sedangkan penetapan penghasilan berupa tunjangan (selain tunjangan tetap) dan tantiem yang bersifat variabel dilakukan dengan mempertimbangkan faktor pencapaian target, tingkat kesehatan, kemampuan keuangan perusahaan, serta faktor lain yang relevan.

Setiap tahunnya karyawan tetap mendapatkan kenaikan gaji pokok berkala tanpa didahului pengusulan. Bagi karyawan yang menunjukkan prestasi, kecakapan, dan disiplin kerja yang sangat baik dan telah memberikan kontribusi cukup tinggi menurut penilaian kondite untuk masa satu tahun penuh, maka kepadanya diberikan kenaikan gaji pokok berkala istimewa sebesar dua kali skala gaji pokok. Kenaikan gaji pokok berkala istimewa ini hanya dapat diberikan satu kali dalam setiap jenjang golongan. Adapun kenaikan gaji pokok untuk karyawan golongan IIIA hingga IVD dilaksanakan oleh Direksi, sedangkan kenaikan gaji pokok untuk karyawan golongan IA hingga IID dilaksanakan oleh pimpinan unit kerja (General Manager pada unit usaha atau Kepala Divisi pada kantor pusat).

2. Kondisi

Pemberian kompensasi dan balas jasa pada PTPN XI telah dilakukan secara jelas dan transparan sesuai dengan yang tertera dalam Perjanjian Kerja Bersama. Adapun rincian pemberian kompensasi dan balas jasa untuk karyawan PTPN XI adalah sebagai berikut :

- a. Gaji pokok untuk karyawan tetap dibayarkan secara bulanan setiap tanggal 27 berdasarkan golongan dan masa kerja karyawan (sesuai dengan skala gaji pokok yang tertera dalam PKB halaman 56 untuk karyawan golongan IA–IID dan PKB halaman 57 untuk karyawan golongan IIIA–IVD).
- b. Gaji pokok untuk karyawan tidak tetap dibedakan menjadi tiga, yaitu : gaji pokok untuk karyawan PKWT, untuk karyawan kampanye / musiman, dan untuk karyawan borongan.

Gaji pokok untuk karyawan PKWT dibayarkan secara bulanan atau dua mingguan dan diberikan berdasarkan kesepakatan antara karyawan dengan direksi yang besarnya tidak boleh kurang dari upah minimum kabupaten atau kota.

Gaji pokok untuk karyawan kampanye atau musiman dibayarkan secara bulanan dan berpedoman pada sistem penggolongan dan penggajian karyawan

tetap (biasanya setara dengan gaji yang diterima oleh karyawan tetap golongan I dan II).

Gaji pokok untuk karyawan borongan dibayarkan secara harian atau berdasarkan volume pekerjaan.

- c. Tunjangan tetap yang diterima karyawan meliputi : tunjangan khusus, tunjangan struktural, tunjangan sosial, dan tunjangan fungsional.

Tunjangan khusus diberikan kepada karyawan golongan IA–IID, sedangkan tunjangan struktural diberikan kepada karyawan golongan IIIA–IVD (besarnya tunjangan khusus & tunjangan struktural dapat dilihat pada PKB halaman 56– 57).

Tunjangan sosial adalah tunjangan yang terdiri dari : sewa rumah, listrik, air, dan bahan bakar yang diberikan kepada karyawan tetap dan karyawan kampanye/ musiman giling yang tidak menempati rumah dinas. Besarnya tunjangan sosial dapat dilihat pada PKB halaman 58 dan 59.

Tunjangan fungsional adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan pemangku jabatan puncak dan jabatan lain yang besarnya ditetapkan oleh Direksi.

- d. Tunjangan tidak tetap yang diterima karyawan meliputi : upah lembur, tunjangan ekstra giling (TEG) atau tunjangan ekstra tugas (TET), biaya pelaksanaan tugas (BPD), dan insentif kehadiran.

Upah lembur diberikan kepada karyawan yang melakukan pekerjaan di luar hari kerja dan jam kerja resmi (lembur) dengan berpedoman pada Surat Perintah Kerja Lembur (SPKL) yang dibuat oleh atasan yang berwenang. Waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling banyak tiga jam dalam satu hari dan empat belas jam dalam satu minggu.

Tunjangan ekstra giling (TEG) dibayarkan bersamaan dengan gaji untuk karyawan golongan IIIA hingga IVD yang bekerja dalam masa giling, baik pada jam kerja maupun di luar jam kerja.

Biaya pelaksanaan tugas (BPD) meliputi : biaya perjalanan dinas dalam wilayah dan luar wilayah, tunjangan pengumandahan (tunjangan kepada karyawan yang diberikan penugasan khusus di luar unit kerjanya karena tenaga dan keahliannya dibutuhkan, selama maksimal tiga bulan), tunjangan pisah keluarga (tunjangan kepada karyawan yang dipindahkan ke unit kerja baru tanpa diikuti batih karena perumahan dinas di tempat yang baru belum tersedia), biaya

pindah (tunjangan kepada karyawan yang dipindahkan ke unit kerja baru dengan diikuti batihnya), dan biaya pendidikan (di dalam dan di luar negeri).

Insentif kehadiran diberikan kepada karyawan tetap golongan IA–IVD (kecuali pejabat puncak) dan karyawan kampanye/musiman yang besarnya sesuai dengan ketentuan dalam Surat Keputusan Direksi dan berdasarkan persentase kehadiran karyawan.

- e. Jaminan sosial yang diterima karyawan meliputi : perawatan kesehatan, cuti, pakaian dinas, gula icip-icip, rumah dinas, dan bantuan biaya pemondokan anak sekolah.

Perawatan kesehatan mengikuti aturan dari pemerintah dengan prosedur dan fasilitas BPJS Kesehatan, yaitu meliputi : penggantian biaya kacamata, alat bantu dengar, ortopedi, kaki dan tangan palsu, terapi akupunktur dan fisioterapi, biaya pemeriksaan-pengobatan-perawatan kehamilan-dan persalinan, perawatan dan pengobatan gigi dan mulut, biaya ambulance dan atau kereta jenazah. Biaya perawatan kesehatan yang melebihi tarif plafon atau biaya lain yang tidak ditanggung BPJS Kesehatan akan menjadi beban perusahaan (sesuai dengan pertimbangan medis dan persetujuan perusahaan).

Hak cuti untuk karyawan antara lain meliputi : cuti tahunan (selama 12 hari kerja untuk karyawan tetap yang telah bekerja terus menerus selama satu tahun), cuti panjang (selama 30 hari kalender untuk karyawan tetap yang telah bekerja terus menerus selama enam tahun), cuti haid (selama satu atau dua hari), serta cuti melahirkan (selama tiga bulan berdasarkan perkiraan hari lahir).

Gula icip-icip biasanya diberikan sekaligus sebelum hari raya sesuai dengan ketentuan dalam Surat Keputusan Direksi.

Rumah dinas diutamakan diberikan kepada karyawan pindahan dari unit usaha yang belum berusia 50 tahun dan belum mempunyai rumah di Surabaya. Apabila Perusahaan tidak dapat menyediakan rumah dinas, maka kepada karyawan yang bersangkutan akan diberikan tunjangan sosial.

Bantuan biaya pemondokan anak sekolah diberikan untuk anak karyawan tetap yang kuliah di perguruan tinggi dengan lokasi di luar wilayah kerja/di luar domisili orang tuanya, dengan jarak yang tidak dapat ditempuh pulang pergi sehingga harus mondok / indekost (maksimal diberikan untuk tiga anak). Bantuan

biaya pemondokan diberikan untuk anak karyawan yang belum menikah, belum berpenghasilan, serta belum berusia 25 tahun. Bantuan biaya pemondokan maksimal diberikan selama 12 semester (untuk program S1), maksimal 6 semester (untuk program D3), maksimal 4 semester (untuk program D2), dan maksimal 2 semester (untuk program D1) ; apabila IP dibawah dua maka bantuan biaya pemondokan akan dihentikan.

Selain gaji dan tunjangan yang disebutkan di atas, setiap tahunnya karyawan tetap juga telah mendapatkan kenaikan gaji pokok berkala tanpa didahului pengusulan. Bagi karyawan yang menunjukkan prestasi, kecakapan, dan disiplin kerja yang sangat baik dan telah memberikan kontribusi cukup tinggi menurut penilaian kondite untuk masa satu tahun penuh, maka kepadanya diberikan kenaikan gaji pokok berkala istimewa sebanyak dua kali skala gaji pokok (kenaikan gaji ini hanya dapat diberikan satu kali dalam setiap jenjang golongan).

Karyawan menyatakan bahwa kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan juga telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan (tidak kurang dari UMR) dan telah sesuai dengan hasil penilaian kinerja. Oleh karena itu, karyawan merasa puas atas kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan dan merasa bahwa kompensasi dan balas jasa tersebut cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

3. Penyebab

Perusahaan telah memberikan kompensasi dan balas jasa secara transparan dan jelas (dimana gaji dan tunjangan diberikan sesuai dengan skala gaji dan tunjangan yang tertera dalam PKB), sehingga setiap karyawan mengetahui dan mendapatkan apa yang menjadi hak mereka sebagai balas jasa atas kinerjanya. Selain itu, pembayaran kompensasi dan balas jasa juga telah dilakukan secara teratur dan tepat waktu, yaitu dibayarkan secara rutin setiap bulannya (biasanya penggajian di kantor pusat dilakukan setiap tanggal 27 setiap bulannya). Kenaikan gaji secara berkala untuk karyawan tetap juga sudah dilakukan seperti yang tertera di dalam PKB.

Mayoritas karyawan yang menyatakan bahwa kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, telah sesuai dengan upah minimum regional, telah sesuai dengan hasil penilaian kinerja,

dan telah sesuai dengan kesepakatan yang tercantum di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Karyawan juga menyatakan bahwa kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan kebutuhan mereka dan membuat karyawan merasa puas, sehingga berdampak pada meningkatnya motivasi dan produktivitas kerja karyawan.

4. Akibat

Perusahaan telah memberikan kompensasi balas jasa kepada setiap karyawannya secara efektif, yaitu dilakukan dengan jelas dan transparan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada. Setiap karyawan dapat mengetahui kompensasi dan balas jasa yang akan diterimanya karena telah termuat secara jelas dan transparan di dalam PKB. Karena pemberian kompensasi dan balas jasa telah dilakukan secara jelas dan transparan, maka karyawan dapat mengajukan protes (banding) ketika terjadi ketidaksamaan antara kompensasi yang diterima dengan kompensasi yang seharusnya diterima (yang tertera di dalam PKB).

Pembayaran gaji dan tunjangan kepada karyawan selama ini juga telah berjalan dengan lancar dan tepat waktu, sehingga menciptakan hubungan yang baik antara karyawan dengan perusahaan. Kenaikan gaji pokok secara berkala pun telah dilakukan perusahaan sesuai dengan kebijakan yang tertera di dalam perjanjian kerja bersama. Semua hal ini membuat karyawan merasa puas dan pada akhirnya akan membawa dampak positif bagi perusahaan. Dengan kepuasan tersebut karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja, membuat karyawan menjadi lebih loyal terhadap perusahaan, dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka.

5. Rekomendasi

PT. Perkebunan Nusantara XI diharapkan mempertahankan sistem pemberian kompensasi balas jasa yang ada (pemberian gaji dan tunjangan yang dilakukan secara transparan dan tepat waktu), karena sistem yang berjalan ini sudah efektif. Perusahaan juga diharapkan senantiasa meninjau pemberian kompensasi secara adil, yaitu besarnya tidak boleh kurang dari upah minimum kabupaten atau kota, sesuai dengan kinerja karyawan, serta sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan, guna mempertahankan hubungan yang baik antara perusahaan

dengan karyawan. Perusahaan harus selalu berupaya untuk tetap memperhatikan kepuasan dan kesejahteraan karyawan (salah satunya melalui pemberian gaji dan tunjangan) sehingga dapat menciptakan kesinambungan antara peningkatan produktivitas kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Efektivitas Pelaksanaan Fungsi Kompensasi dan Balas Jasa

Dengan berpedoman pada tabel 2.8 yang menyajikan program audit terkait kompensasi dan balas jasa, maka didapatkan hasil sebagai berikut :

No.	Kuisisioner dan Langkah Kerja	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	Apakah kompensasi yang diberikan menarik dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan ?	√	
2.	Apakah kompensasi ditetapkan berdasarkan: Hasil evaluasi setiap pekerjaan ?	√	
	Hasil penilaian setiap pekerjaan?	√	
	Komentar :	Kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan adalah berdasarkan golongan dan masa kerja karyawan. Besarnya kompensasi yang diberikan tentunya juga merupakan hasil dari evaluasi dan penilaian kinerja, yaitu : semakin baik kinerja karyawan, makin meningkatlah golongan dan masa kerjanya, sehingga kompensasi dan balas jasa yang diterimanya pun juga akan meningkat.	
	Hasil survey upah dan gaji ?	√	
	Apakah kompensasi yang diberikan perusahaan dapat menjamin kehidupan yang layak bagi karyawan?	√	
	Komentar :	Kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan UMR dan kesepakatan yang tercantum di dalam PKB. Selain itu, perusahaan juga menyertakan tunjangan, bantuan sosial, dan kenaikan gaji pokok berkala guna menjamin kehidupan yang layak bagi setiap karyawan.	
3.	Apakah kompensasi yang diberikan menjamin keadilan internal dan eksternal ?	√	

	Apakah kompensasi yang ditetapkan telah memperhitungkan risiko pekerjaan dan sesuai dengan standar yang berlaku di pasar kerja ?	√	
4.	Apakah kompensasi memberikan kepuasan bagi karyawan ?	√	
	Apakah kompensasi yang diberikan mampu meningkatkan produktivitas karyawan ?	√	
	Komentar :	Berdasarkan hasil kuisisioner, para responden menyatakn bahwa : mereka merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan.	
	Apakah kompensasi berpengaruh terhadap tingkat absensi dan perputaran karyawan?		√
	Komentar :	Tingkat absensi hanya berpengaruh terhadap insentif kehadiran, namun tidak berpengaruh terhadap perputaran karyawan.	

Kesimpulan :

Fungsi kompensasi dan balas jasa dinilai efektif karena telah memenuhi indikator yang telah ditetapkan. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan keefektifan dari fungsi kompensasi dan balas jasa ini, yaitu dengan tetap memberikan kompensasi dan balas secara jelas, transparan, tepat waktu, serta sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian yang dilaksanakan pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya ini adalah untuk menilai dan mengevaluasi efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan, khususnya pada kantor pusat PTPN XI Surabaya, yaitu dengan menggunakan pendekatan audit manajemen dan studi kasus. Suatu fungsi manajemen sumber daya manusia dikatakan telah berjalan secara efektif apabila : (1) telah memenuhi tujuan dan sasaran dari program dan aktivitas yang telah direncanakan (2) tidak melanggar ketentuan hukum dan aturan yang berlaku, serta (3) tidak melanggar prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, yaitu dengan melakukan analisis dan perbandingan antara kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan, khususnya yang terdiri atas : (1) perencanaan sumber daya manusia, (2) rekrutmen, (3) seleksi, orientasi dan penempatan karyawan, serta (4) pemberian kompensasi dan balas jasa ; telah dilaksanakan dengan cukup efektif, yaitu : telah dilakukan sesuai dengan tujuan, prosedur, dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Walau demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ditemukan beberapa kelemahan atau permasalahan minor, khususnya yang terjadi pada fungsi perencanaan dan rekrutmen.

Hambatan yang ditemukan dalam Pengelolaan SDM

Permasalahan yang ditemukan peneliti ada pada fungsi perencanaan, dimana masih ada beberapa divisi yang tidak (belum) menyiapkan RKTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan, serta data-data lain yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan RKTK, sehingga berpotensi akan menyebabkan kekurangan atau kelebihan tenaga kerja dan berujung pada pemborosan bagi perusahaan.

Permasalahan lainnya adalah dalam fungsi rekrutmen, dimana masih ada karyawan yang merasa belum mendapatkan informasi yang jelas terkait pelaksanaan rekrutmen (khususnya rekrutmen internal). Selain itu, web perusahaan yang merupakan salah satu saluran dalam melakukan rekrutmen eksternal juga jarang di-*update* (diperbaharui), sehingga pemanfaatan web perusahaan ini dinilai masih kurang efektif.

Rekomendasi yang dapat diberikan

Pada dasarnya, secara keseluruhan keempat fungsi manajemen sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya telah dilaksanakan dengan cukup efektif, sehingga peneliti tidak perlu memberikan alternatif perbaikan. Peneliti hanya sekedar memberikan saran guna memperbaiki beberapa kelemahan atau permasalahan minor yang ditemukan selama penelitian, sehingga kedepannya perusahaan dapat lebih mengoptimalkan pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia :

1. Untuk ke depannya perusahaan diharapkan melakukan perencanaan sumber daya manusia dengan lebih cermat dan teliti, serta lebih memperhatikan kelalaian beberapa divisi yang masih tidak (belum) menyiapkan RKTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan, serta data-data lain yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan Rencana Kebutuhan Tenaga Kerja (RKTK) ; karena belum tersedianya data-data tersebut berpotensi akan menyebabkan kekurangan atau kelebihan tenaga kerja dan berujung pada pemborosan bagi perusahaan.
2. Untuk ke depannya perusahaan (khususnya Divisi SDM) diharapkan dapat lebih terbuka dalam menginformasikan hal-hal terkait rekrutmen (khususnya rekrutmen internal) kepada setiap karyawan, sehingga tidak ada lagi karyawan yang merasa belum mendapatkan informasi yang jelas terkait pelaksanaan rekrutmen. Karyawan pun diharapkan agar lebih pro aktif dalam menggali informasi, yaitu dapat menanyakan kejelasan informasi terkait rekrutmen tersebut kepada atasan atau Kepala Urusan, Kepala Divisi, dan Divisi SDM.

Selain itu website perusahaan juga perlu diperbaharui secara berkala, sehingga kelak para pelamar dapat mengetahui informasi lowongan pekerjaan yang ditawarkan perusahaan dan pada akhirnya perusahaan memiliki lebih banyak pilihan calon karyawan yang nantinya dapat diseleksi sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Selama menjalankan penelitian, peneliti menghadapi beberapa keterbatasan, yang antara lain meliputi :

1. Adanya unsur subyektifitas karena salah satu metode yang digunakan dalam mencari informasi adalah melalui wawancara. Unsur subyektifitas ini menyebabkan efektivitas tidak dapat diukur secara pasti.
2. Adanya keterbatasan waktu, tenaga, dan akses dalam memperoleh informasi yang mengakibatkan kemungkinan adanya informasi penting yang tidak dapat diteliti dengan lebih mendetail. Selain itu, keterbatasan waktu, tenaga, dan akses ini membuat peneliti merasa kesulitan dalam mendapatkan bukti audit (*audit evidence*) yang relevan, kompeten, cukup, dan material. Peneliti merasa bahwa bukti audit yang diperoleh saat ini masih kurang andal dan kurang cukup kuat untuk mendukung hasil penelitian.
3. Selain itu, luasnya fungsi manajemen sumber daya manusia menyebabkan penelitian ini hanya berfokus pada empat fungsi saja, yaitu meliputi fungsi: (1) perencanaan sumber daya manusia, (2) rekrutmen, (3) seleksi, orientasi dan penempatan karyawan, serta (4) pemberian kompensasi dan balas jasa, khususnya yang dilaksanakan pada kantor pusat PTPN XI Surabaya. Karena penelitian ini hanya berfokus pada empat fungsi saja, maka peneliti merasa bahwa hasil penelitian ini masih kurang lengkap dan masih terlalu sederhana. Selain itu, karena penelitian ini dilakukan di kantor pusat PTPN XI, maka hasil penelitian yang ada pun hanya relevan pada perusahaan yang bersangkutan (hasil penelitian ini tidak relevan untuk penelitian lain yang sejenis).

5.3 Saran

Pada akhirnya peneliti berharap agar hasil penelitian ini membawa manfaat bagi beberapa pihak, khususnya bagi perusahaan yang diteliti : PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Peneliti menyarankan agar perusahaan memanfaatkan hasil temuan yang didapat selama penelitian serta menggunakan beberapa alternatif saran yang disebutkan di atas guna mengatasi beberapa kelemahan atau permasalahan minor dalam pelaksanaan manajemen fungsi sumber daya manusia, sehingga ke depannya pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik lagi, lebih optimal, dan lebih efektif.

Selain itu, peneliti juga mengharapkan agar penelitian selanjutnya dapat lebih meneliti fungsi manajemen sumber daya manusia secara lebih menyeluruh dan mendalam, yaitu salah satunya dengan cara : (1) memanfaatkan waktu penelitian yang ada dengan sebaik-baiknya serta (2) menggunakan alat analisis yang lebih lengkap, sehingga hasil penelitian yang didapat bisa lebih mendalam dan terinci.

DAFTAR PUSTAKA

_____. *Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya dengan Serikat Pekerja Perkebunan PTPN XI Surabaya (Periode 2016-2017).*

_____. *Standard Operational Procedure (SOP) Bidang Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya.*

_____. *Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.*

Arens, A. A and Loebbecke Jk. 1996. *Auditing : An Integrated Approach*. Diterjemahkan oleh Amir Abadi Jusuf. Cetakan kedua. Jakarta: Salemba Empat.

Achmadi, Abu dan Cholid Narbuko. 2012. *Metodologi penelitian*. Cetakan ke 12. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Agoes, Sukrisno. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.

Azzahra, Shafira Aqobah. 2016. Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (studi kasus pada PT Bank X Tbk. Kantor cabang Y). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.

Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi*. Cetakan ketujuh. Jakarta: Salemba Empat.

Dewi, Masita Sari. 2015. Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (studi kasus pada perusahaan umum Jasa Tirta I Malang). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.

Flippo, Edwin B. 1984. *Human Resource Management (Manajemen Personalia.)* Diterjemahkan oleh Moh. Masud. Edisi Keenam, Jilid 1. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama (erlangga).

Hamilton, Alexander. 1986. *Audit Management*. Diterjemahkan oleh Moch. Hazny. Surabaya: Usaha Nasional.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian dan Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Jusup, Al Haryono. 2001. *Auditing (Pengauditan)*. Buku satu, cetakan pertama. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Komariah, Aan dan Djam'an Satori. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Mondy, R.Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bayu Airlangga. Jilid 1 Edisi 10. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama – Erlangga.

Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Setya, Lurnagisca Citraning. 2013. Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia (studi kasus pada PT Selecta Batu). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.

Stoner, Freeman, Gilbert. 1996. *Management*. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta: PT INDEKS, Gramedia Grup.

Tunggal, Amin Widjaja. 2000. *Audit Manajemen Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta: Harvarindo.

Wahyuni, Salamah dan Murti Sumarni. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : CV Andi Offset.

<http://ptpn11.co.id/> diakses tanggal 15 Januari 2017.

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

KRITERIA	KONDISI	PENYEBAB	AKIBAT	REKOMENDASI
<p>Perencanaan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan untuk mengupayakan terjaminnya kesesuaian pada masa mendatang antara kebutuhan sumber daya manusia dengan keterampilan (<i>skills</i>), pengetahuan (<i>knowledge</i>), kemampuan (<i>abilities</i>) yang cocok dengan sumber daya manusia yang akan tersedia.</p> <p>1) Kegiatan perencanaan sumber daya manusia meliputi :</p> <p>a. Peramalan sumber daya manusia yang akan dibutuhkan,</p> <p>b. Perbandingan antara hasil peramalan dengan sumber daya manusia yang tersedia, dan</p> <p>c. Pengembangan suatu rencana kegiatan untuk mengantisipasi kelebihan atau kekurangan penyediaan sumber daya manusia di seluruh bidang.</p> <p>2) Perencanaan sumber daya manusia didasarkan atas kebutuhan tenaga kerja pada saat</p>	<p>1) Kegiatan perencanaan SDM pada perusahaan <i>sudah dilakukan sesuai dengan kebijakan dan prosedur</i> yang telah ditetapkan, yaitu meliputi peramalan kebutuhan SDM, perbandingan (komparasi) hasil peramalan dengan SDM yang tersedia, serta pengembangan rencana kegiatan untuk mengantisipasi kelebihan atau kekurangan penyediaan SDM di seluruh bidang.</p> <p>2) Perencanaan SDM yang dilakukan oleh PTPN XI <i>telah dibuat sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja</i> dari setiap unit kerja yang ada di perusahaan, yaitu dengan berpedoman pada standar formasi karyawan.</p> <p>3) Standar formasi pada perusahaan telah dibuat untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun dan juga telah ditinjau ulang setiap tahunnya (atau</p>	<p>1) Perencanaan SDM pada perusahaan telah dibuat dengan berpedoman pada standar formasi karyawan, sehingga dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari setiap divisi di semua unit kerja.</p> <p>2) Perencanaan SDM juga telah dilakukan dengan mengikuti kebijakan dan prosedur yang ada, namun masih ditemukan beberapa kekurangan / kelemahan dalam pelaksanaan perencanaan SDM, yang antara lain meliputi :</p>	<p>Kelalaian beberapa divisi yang tidak (belum) menyiapkan RGTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan ttg penambahan/pengurangan karyawan, serta data-data lain yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan RGTK akan <i>berpotensi menyebabkan kekurangan / kelebihan tenaga kerja</i>. Hal ini akan menyebabkan perusahaan <i>tidak dapat mengelola SDM yg tersedia secara optimal, sehingga pada akhirnya akan berujung</i></p>	<p>1) PTPN XI perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia dngan <i>lebih cermat dan teliti</i> karena ada kalanya beberapa divisi tidak (belum) menyiapkan RGTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan / pengurangan karyawan, serta data-data lain yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan RGTK.</p> <p>Belum tersedianya data-data tersebut akan <i>berpotensi menyebabkan kekurangan atau kelebihan tenaga kerja dan berujung pada pem-</i></p>

<p>ini dan pada masa mendatang di setiap unit kerja perusahaan, yaitu dengan memperhatikan Standar Formasi tenaga kerja yang disusun berdasarkan prediksi atau peramalan yang mengacu pada Rencana Kerja Jangka Panjang perusahaan.</p> <p>3) Standar formasi dibuat untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun dan ditinjau ulang setiap tahunnya (atau setiap kali dilakukan perubahan proses kerja; atau setiap kali dilakukan penambahan kegiatan kerja ; atau setiap kali ada penambahan alat atau mesin baru ; atau setiap kali ada perubahan/penambahan produk baru) guna disesuaikan dengan perkembangan lingkungan bisnis internal dan eksternal.</p> <p>4) Prediksi atau peramalan tenaga kerja dilakukan dengan rincian sebagai berikut :</p> <p>a. Setiap tahunnya, manajemen yang terdiri dari para Pejabat Puncak di setiap unit kerja menyusun proposal kebutuhan</p>	<p>setiap kali dilakukan perubahan proses kerja; atau setiap kali dilakukan penambahan kegiatan kerja; atau setiap kali ada penambahan alat atau mesin baru; atau setiap kali ada perubahan / penambahan produk baru).</p> <p>4a. Untuk membuat prediksi atau peramalan kebutuhan tenaga kerja, setiap tahunnya masing-masing divisi pada setiap unit kerja (bersama dengan para Pejabat Puncak) diharapkan untuk menyiapkan RKTK yang disertai dengan analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan (termasuk keterangan tentang alih status, mutasi, promosi, demosi karyawan).</p> <p><i>Namun dalam praktiknya, ada kalanya beberapa divisi tidak (belum) menyiapkannya.</i></p> <p>b. Divisi SDM perlu bekerja sama dengan setiap divisi yang ada di unit kerja untuk menyiapkan data-data yg diperlu-</p>	<p>a. Ada kalanya beberapa divisi tidak (belum) menyiapkan RKTK yang disertai analisa beban kerja dan keterangan ttg penambahan/pengurangan karyawan (termasuk keterangan ttg karyawan yg mengalami alih status, promosi, mutasi, demosi).</p> <p>b. Ada kalanya beberapa divisi belum melengkapi data-data yang diperlukan divisi SDM dalam mengkomparasikan RKTK dgn data kondisi sumber daya manusia yang tersedia saat ini. Beberapa data masih belum valid atau belum di-update (belum sesuai</p>	<p><i>pada pemborosan bagi perusahaan.</i></p> <p>Setiap divisi diharapkan dapat bekerja sama dgn baik dalam membuat dan melengkapi data-data yg diperlukan dalam perencanaan SDM, sehingga SDM yang tersedia pada perusahaan dapat dikelola secara efektif dan pada akhirnya dapat membantu perusahaan dalam mencapai target dan sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya.</p>	<p><i>borosan bagi perusahaan.</i></p> <p>2) Proses <i>pelaksanaan pengajuan kebutuhn tenaga kerja</i> dari setiap unit kerja juga <i>harus tetap mengikutsertakan manajer atau Kepala Divisi</i>, sehingga perusahaan dapat memperoleh karyawan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing divisi yang ada di setiap unit kerja perusahaan.</p> <p>3) Perusahaan juga diharapkan untuk selalu meninjau, mengevaluasi dan memperbaharui secara teratur semua kebijakan dan prosedur yang terkait dengan perencanaan</p>
---	--	--	---	--

<p>tenaga kerja (Rencana Kebutuhan Tenaga Kerja) yang disertai dengan analisa beban kerja dan keterangan tentang penambahan atau pengurangan karyawan (usulan promosi, mutasi, demosi, dan alih status karyawan).</p> <p>b. RKTK tahunan tsb. akan di-<i>update</i> dengan RKTK jangka panjang (5 tahun) dan dibandingkan oleh Divisi SDM dengan data kondisi sumber daya manusia yang tersedia saat ini, data rencana pemensiunan, Rencana Jangka Panjang perusahaan, serta kondisi lingkungan dan tren bisnis saat ini.</p> <p>c. Setelah dibandingkan, usulan RKTK tsb. dievaluasi oleh Pejabat Puncak dan Kepala Divisi terkait untuk selanjutnya dikirim dan disampaikan kepada Direksi guna menentukan langkah selanjutnya (apakah perlu melakukan persiapan penyediaan tenaga kerja baru).</p>	<p>kan untuk komparasi RKTK. Setiap divisi telah berupaya untuk melengkapi data-data yang dibutuhkan oleh Divisi SDM, <i>namun terkadang ada beberapa data yang belum valid</i> sehingga Divisi SDM membutuhkan lebih banyak waktu untuk melakukan pengecekan ulang.</p> <p>c. Rencana kegiatan untuk mengantisipasi kelebihan atau kekurangan penyediaan SDM juga telah dilakukan, salah satunya melalui pembuatan RKO. RKO dijadikan sebagai pengendalian atau evaluasi atas RKTK yang telah dibuat, yaitu agar angka tenaga kerja di tahun berjalan tidak melebihi angka tenaga kerja yang tertera di dalam RKTK.</p> <p>d. Ketika ketiga kegiatan perencanaan SDM di atas telah dilakukan, maka perusahaan dapat melanjutkan proses penyediaan tenaga kerja.</p>	<p>dengan kondisi SDM yang tersedia saat ini), sehingga divisi SDM perlu melakukan pengecekan ulang supaya data-data yang tersedia benar-benar valid dan dapat dibandingkan dengan RKTK yang telah dibuat.</p>		<p>sumber daya manusia, sehingga perusahaan dapat mencapai target atau sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan.</p>
---	---	--	--	--

REKRUTMEN

KRITERIA	KONDISI	PENYEBAB	AKIBAT	REKOMENDASI
<p>Rekrutmen merupakan upaya pencarian sejumlah karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan kualitas tertentu, sehingga perusahaan dapat memilih karyawan yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada untuk ditempatkan di Unit Kerja PTPN XI (kantor pusat dan unit usaha).</p> <p>1) Rekrutmen pada PTPN XI dilakukan secara teratur setiap tahun atau sesuai kebutuhan perusahaan, yaitu dengan mengacu pada standar formasi karyawan.</p> <p>2) Rekrutmen dilakukan dalam upaya menjamin penyediaan sumber daya manusia tetap pada <i>internal sources</i> guna mendukung kebijakan <i>minus growth</i>.</p> <p>3) Rekrutmen terdiri atas dua cara :</p> <p>(a) Internal, yaitu berkaitan</p>	<p>1) Perusahaan telah melakukan rekrutmen secara teratur sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yaitu dengan mengacu pada standar formasi karyawan.</p> <p>2) Perusahaan lebih sering melaksanakan rekrutmen internal dibandingkan rekrutmen eksternal. Rekrutmen secara internal biasanya dilakukan secara teratur setiap tahunnya ; rekrutmen eksternal jarang dilakukan (tidak dilakukan secara teratur setiap tahun).</p> <p>3) Rekrutmen internal telah diumumkan secara terbuka kepada pimpinan unit dan pejabat puncak, sehingga pada akhirnya Divisi SDM bersama dgn kepala divisi terkait dapat menyiapkan <i>assessment</i></p>	<p>1) Pada praktiknya, rekrutmen secara eksternal memang tergolong jarang dilakukan karena PTPN XI lebih mengutamakan pelaksanaan rekrutmen secara internal. Walau demikian, rekrutmen yang dilakukan perusahaan telah mengacu pada standar formasi karyawan, sehingga para responden mengatakan bahwa proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan telah mencukupi atau sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja dari setiap divisi yang ada di unit kerja PTPN XI.</p> <p>2) Walaupun Divisi SDM bersama dengan kepala divisi terkait telah mengumumkan kepada seluruh karyawan hal-hal yang berhubungan dengan rekrutmen internal, namun dalam praktiknya masih ada beberapa responden yang</p>	<p>1) Perusahaan telah melakukan rekrutmen dengan cukup baik serta sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada. Dengan demikian, calon karyawan yang nantinya akan diseleksi memiliki kualitas dan potensi yang dapat dipertanggung jawabkan serta sesuai dengan kriteria/kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya.</p> <p>2) Walau demikian masih ada beberapa kekurangan dalam pelaksanaan proses rekrutmen, yaitu:</p> <p>(a) masih ada beberapa responden yg menyatakan bahwa mereka belum mendapatkan informasi yang jelas terkait dengan rekrutmen yang diadakan oleh perusahaan.</p> <p>(b) belum dilakukannya <i>update</i> atau pembaharuan</p>	<p>1) Perusahaan (khususnya Divisi SDM yang berperan sebagai penghubung antara karyawan, atasan, dan calon atasan dari karyawan yang bersangkutan) diharapkan dapat lebih terbuka dan jelas dalam menginformasikan hal-hal terkait rekrutmen kepada setiap karyawan, sehingga tidak ada lagi karyawan yang merasa belum mendapatkan informasi yang jelas terkait pelaksanaan rekrutmen.</p> <p>2) Dibutuhkan kerjasama yang baik antara Divisi SDM, atasan/ Kepala Urusan, Kepala bagian/ Kepala Divisi, karyawan yang mengikuti rekrutmen internal, serta Direktur SDM & Umum. Ketika semua bagian telah melakukan tanggungjawabnya masing-masing dengan baik, maka tentunya akan berdampak pada penyampaian informasi yang jelas kepada setiap karyawan.</p>

<p>dengan alih status, promosi, dan mutasi karyawan.</p> <p>(b) Eksternal, yaitu berkaitan dengan pencarian tenaga kerja lokal dari sekitar unit usaha dan dari pelamar umum (lulusan sarjana dari lembaga atau institusi pendidikan).</p> <p>4) Rekrutmen internal diumumkan secara terbuka kepada pimpinan unit dan pejabat puncak, sehingga dalam pelaksanaannya tiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti rekrutmen internal (alih status, mutasi, dan promosi).</p> <p>5) Rekrutmen eksternal diumumkan melalui surat terbuka yang ditujukan kepada semua divisi di setiap unit kerja dan lembaga/institusi pendidikan. Surat terbuka tersebut berisi pemberitahuan jika perusahaan membutuhkan calon karyawan baru serta dilengkapi kualifikasi karyawan yang dibutuhkan.</p>	<p>rekrutmen internal dan menginformasikan hal-hal terkait pelaksanaan rekrutmen internal kepada karyawan yang bersangkutan.</p> <p>4) Rekrutmen eksternal dilakukan dengan cara membuat surat terbuka yang berisi pemberitahuan bahwa perusahaan membutuhkan calon karyawan baru dan disertai dengan kriteria/kualifikasi calon karyawan yg dibutuhkan. Bagi calon karyawan yg berminat dapat mengirimkan surat lamarannya pada Direksi PTPN XI.</p>	<p>menyatakan bahwa mereka belum mendapatkan informasi yang jelas terkait jadwal, tahap pelaksanaan, dan kriteria atau persyaratan yang harus dipenuhi agar dapat mengikuti rekrutmen internal.</p> <p>3) Responden menyatakan bahwa perusahaan memiliki saluran lain untuk menginformasikan pengumuman tentang rekrutmen eksternal (selain melalui surat terbuka yang disampaikan kepada semua divisi di setiap unit kerja dan lembaga/institusi pendidikan). Pemberitahuan terkait rekrutmen eksternal juga disampaikan melalui koran dan web perusahaan. Hanya saja informasi yang tertera pada web perusahaan masih jarang di-update (diperbaharui), sehingga pemanfaatan web ini dinilai masih kurang efektif.</p>	<p>secara teratur pada web perusahaan yg merupakan salah satu saluran untuk menginformasikan pelaksanaan rekrutmen eksternal.</p> <p>Kedua hal ini akan berdampak pada kekosongan posisi yang tidak dapat segera diisi dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja dari divisi yang bersangkutan.</p>	<p>3) Karyawan pun diharapkan agar lebih pro aktif dalam menggali informasi, yaitu dengan menanyakan kejelasan informasi terkait rekrutmen kepada atasan/Kepala Urusan, Kepala Divisi, dan Divisi SDM.</p> <p>4) Website perusahaan juga perlu diperbaharui secara berkala, sehingga kelak para pelamar dapat mengetahui informasi lowongan pekerjaan yang ditawarkan perusahaan dan pada akhirnya perusahaan memiliki lebih banyak pilihan calon karyawan yang nantinya dapat diseleksi sesuai dengan kualifikasi yg telah ditetapkan.</p> <p>5) Keterbukaan informasi pada setiap karyawan & pembaharuan secara berkala terhadap <i>website</i> perusahaan akan berdampak pada tercukupinya kebutuhan tenaga kerja untuk setiap divisi, sehingga ketika terjadi kekosongan posisi pada suatu divisi dapat segera diisi atau digantikan oleh karyawan lain yang memenuhi kualifikasi.</p>
---	---	---	---	--

SELEKSI, ORIENTASI, DAN PENEMPATAN

KRITERIA	KONDISI	PENYEBAB	AKIBAT	REKOMENDASI
<p>Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang, sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang telah ditetapkan.</p> <p>Seleksi, orientasi, penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan (pekerjaan) yang tepat.</p> <p>1) Baik seleksi internal maupun eksternal pada perusahaan dilakukan <i>melalui beberapa tahapan tes</i> yang menggunakan <i>sistem gugur</i> dan <i>penilaian pada beberapa aspek</i>, yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) aspek administratif, b) aspek mental dan perilaku pelamar (<i>attitude</i>), c) aspek keahlian teknis dan keahlian managerial, d) aspek medis (fisik), serta e) aspek non teknis. 	<p>1) Perusahaan telah melakukan proses seleksi sesuai dgn prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan, yaitu seleksi (baik internal atau eksternal) dilakukan melalui beberapa tahapan tes yang menggunakan sistem gugur & penilaian pada beberapa aspek.</p> <p>Apabila peserta seleksi gagal dalam salah satu tes, maka ia akan dinyatakan gugur dan tidak bisa melanjutkan ke tahap berikutnya.</p> <p>2) Secara keseluruhan, tahap seleksi dan orientasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :</p>	<p>1) Proses seleksi yang dilakukan oleh PTPN XI Surabaya telah sesuai dg prosedur dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan.</p> <p>Sejumlah tes serta penilaian pada beberapa aspek telah dilakukan dg menggunakan sistem gugur, sehingga apabila peserta seleksi gagal dalam salah satu tes maka ia akan dinyatakan gugur dan tidak bisa melanjutkan ke tahap berikutnya.</p>	<p>1) Melalui beberapa tahap seleksi yang menggunakan sistem gugur serta adanya ketentuan yang mewajibkan semua karyawan mengikuti setiap tahap seleksi yang ada tanpa terkecuali, diharapkan dapat meminimalisir kemungkinan kesalahan perusahaan dalam memilih calon karyawan ; sehingga pada akhirnya perusahaan dapat memperoleh karyawan yang sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya.</p>	<p>1) Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan keefektifan dari proses seleksi, yaitu tetap <i>mempertahankan beberapa tahapan tes dan penilaian pada beberapa aspek yg dilakukan dengan menggunakan sistem gugur</i>. Perusahaan juga harus tetap <i>mempertahankan ketentuan yang mewajibkan semua karyawan mengikuti setiap tahap seleksi yang ada</i> ; sehingga pada akhirnya perusahaan dapat memperoleh karyawan yang sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya.</p>

<p>2) Seleksi secara internal, khususnya yang terkait dengan promosi karyawan, dibagi ke dalam lima klasifikasi, yaitu :</p> <p>(I) Dari strata I → starata II <u>karyawan gol. IA & IB → IC & ID</u> Seleksi yang dilakukan berupa tes pengetahuan (<i>knowledge test</i>)</p> <p>(II) Dari strata II → starata III <u>karyawan gol. ID → gol. IIA</u> Seleksi yg dilakukan berupa tes pengetahuan dan tes psikologis.</p> <p>(III) Dari strata III → starata IV <u>karyawan gol. IID → gol. IIIA</u> Seleksi yg dilakukan berupa tes pengetahuan, wawancara dengan Kepala Divisi terkait, psikotes (tes psikologis), evaluasi medis, serta wawancara dengan Direksi.</p> <p>(IV) Dari strata IV → starata V <u>karyawan gol. IIID → gol. IVA</u> Seleksi yang dilakukan berupa tes penempatan (tes pengetahuan teknis dan manajerial), psikotes (tes psikologis), evaluasi medis, serta wawancara dengan Direksi.</p> <p>(V) Dari strata V → starata VI <u>karyawan gol. IVB → gol. IVC</u> Seleksi dilakukan oleh lembaga penyelenggara <i>assessment centre</i></p>	<p>a. Seleksi administratif yang dilakukan dengan menyeleksi data yang ada (baik berupa surat lamaran / hasil penilaian kinerja) untuk disesuaikan dengan kualifikasi/kriteria yg telah ditentukan.</p> <p>b. Psikotes yang meliputi tes kecerdasan, tes kepribadian, tes bakat, tes minat, serta tes prestasi guna menilai aspek mental dan perilaku (<i>attitude</i>) pelamar.</p> <p>c. Tes Pengetahuan yang dilakukan secara tertulis dan wawancara guna menguji aspek keahlian teknis & keahlian managerial peserta seleksi.</p> <p>d. Tes Kesehatan</p>	<p>2) Proses orientasi atau masa percobaan juga telah dilakukan seperti yg tertera pada peraturan & kebijakan perusahaan. Setiap calon karyawan juga telah mendapatkan supervisor selama menjalani masa percobaan (orientasi). Melalui supervisor ini, setiap calon karyawan dapat mengetahui tugas dan tanggung jawabnya serta SOP (<i>Standard Operational Procedure</i>) untuk setiap bagian (divisi).</p>	<p>2) Dengan adanya masa orientasi yang juga didukung dengan supervisor akan membantu dalam menurunkan perasaan terasing, cemas, dan khawatir pada diri setiap calon karyawan, sehingga memudahkan mereka dalam beradaptasi dg lingkungan perusahaan. Masa orientasi juga membantu para calon karyawan baru dalam mempelajari tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik, serta membantu mereka dalam memahami aspek sosial, teknis, dan budaya kerja perusahaan.</p>	<p>2) Perusahaan juga diharapkan dapat tetap mempertahankan keefektifan pelaksanaan masa orientasi dan masa percobaan, yaitu <i>tetap memberlakukan masa orientasi dan masa percobaan kepada setiap calon karyawan baru dan tetap menyertakan supervisor</i> guna membimbing dan membina setiap calon karyawan, sehingga setiap calon karyawan benar-benar dapat memahami lingkungan dan budaya kerja perusahaan serta dapat mempelajari tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.</p>
---	---	---	--	--

<p>untuk peserta seleksi yang namanya tertera dalam rekapan data Divisi SDM.</p> <p>3) Seleksi eksternal diawali dgn seleksi administratif, kemudian dilanjutkan dgn lima tahapan tes yg menggunakan sistem gugur :</p> <p>a. Tes pengetahuan, yang terdiri dari 50%–60% soal pengetahuan teknis dan 40%–50% pengetahuan manajemen.</p> <p>b. Wawancara teknis dan manajerial oleh Kepala Divisi terkait & Div SDM guna mengukur kesesuaian spesifikasi jabatan dgn spesifikasi peserta seleksi ; serta memberikan gambaran perusahaan beserta hak dan kewajiban calon karyawan.</p> <p>c. Tes psikologis, yang meliputi tes kecerdasan, tes kepribadian, tes bakat minat, dan tes prestasi.</p> <p>d. Wawancara oleh Direksi,</p> <p>e. Tes kesehatan.</p> <p>4) Setelah calon karyawan baru (hasil seleksi eksternal) dinyatakan lulus dari serangkaian</p>	<p>e. Wawancara dengan Direksi.</p> <p>Setelah dinyatakan lulus dari serangkaian tes di atas, peserta seleksi akan mengikuti masa percobaan selama tiga bulan (untuk karyawan golongan IA–IID) dan masa orientasi selama sembilan bulan yang dibagi dalam tiga tahap (untuk karyawan gol. IIIA). Dalam masa orientasi tersebut setiap peserta akan mendapatkan supervisor yang akan membina dan membimbing mereka.</p> <p>3)Setiap peserta seleksi harus mengikuti semua tahapan tes tanpa terkecuali dan juga masa orientasi sebelum</p>	<p>3) Setiap karyawan atau calon karyawan harus mengikuti semua tahap seleksi tanpa terkecuali (mengikuti semua tahap tes dan masa orientasi), sehingga pada akhirnya perusahaan mendapatkan karyawan yg sesuai dgn kriteria / kualifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya.</p> <p>4) Mutasi yang sering dilakukan perusahaan adalah pemindahtugasan dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya (pemindahan karyawan dari unit usaha ke kantor pusat dan sebaliknya).</p>	<p>3) Perusahaan juga telah memperhatikan penempatan karyawan dengan baik (salah satunya melalui mutasi karyawan). Hal ini membuat karyawan merasa puas karena posisi, jabatan, dan divisi yang ditempatinya saat ini telah sesuai dengan potensi, kemampuan, dan minat mereka.</p>	<p>3) Perusahaan diharapkan <i>tetap memperhatikan penempatan karyawan dgn lebih seksama, yaitu menempatkan karyawan pada posisi yang benar-benar sesuai dengan kemampuan, minat, dan potensi yang dimilikinya.</i></p> <p>Apabila terjadi kekosongan posisi dan perusahaan perlu mengisi kekosongan tersebut dalam waktu yang relatif singkat, maka <i>seleksi harus dilakukan dengan lebih terstruktur & tidak sembarangan</i> agar posisi tersebut benar-benar ditempati oleh karyawan yang memenuhi kualifikasi.</p> <p><i>Peremajaan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan</i></p>
---	---	--	---	--

<p>tes yg telah ditetapkan perusahaan Divisi SDM selanjutnya membuat surat panggilan kepada calon karyawan tsb. untuk menandatangani surat orientasi kerja.</p> <p>Orientasi adalah program pengenalan perusahaan secara formal bagi karyawan baru (hasil rekrutmen eksternal) guna membantu mereka dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya serta aspek sosial, teknis, dan budaya tempat kerja dengan lebih baik.</p> <p>Orientasi pada perusahaan dibedakan menjadi dua, yaitu :</p> <p>a. Orientasi untuk karyawan golongan IA–IID berupa masa percobaan selama tiga bulan pada divisi yang akan ditempati. Jika selama masa percobaan kinerjanya dinilai baik, maka karyawan tersebut akan diangkat menjadi karyawan tetap golongan I / II berdasarkan SK Direksi.</p> <p>b. Orientasi untuk karyawan golongan IIIA dilakukan selama sembilan bulan</p>	<p>diangkat menjadi karyawan perusahaan.</p> <p>4) Perusahaan juga dapat melakukan mutasi terhadap karyawan,yaitu dalam rangka menempatkan karyawan pada suatu jabatan dan tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dgn kebutuhan perusahaan.</p> <p>5) Mutasi dan seleksi internal merupakan langkah yang sering diambil perusahaan ketika terjadi kekosongan pada suatu posisi, karena cara tersebut membutuhkan waktu dan biaya yang lebih sedikit dibandingkan jika perusahaan melakukan seleksi eksternal.</p>	<p>5) Secara keseluruhan responden menyatakan bahwa mereka merasa puas dengan upaya penempatan yang dilakukan perusahaan. Responden juga merasa puas dengan posisi atau jabatan dan divisi mereka saat ini karena posisi, jabatan, dan divisi yang ditempatinya saat ini telah sesuai dengan potensi, kemampuan, dan minat mereka.</p>		<p><i>juga perlu semakin ditingkatkn</i></p> <p>guna memperluas kandidat yang nantinya dapat diseleksi ketika terjadi kekosongan pada suatu posisi tertentu.</p>
--	---	--	--	--

<p> yng terbagi dalam tiga tahap. Selama menjalani masa orientasi ini setiap calon karyawan akan mendapatkan supervisor yg akan menjelaskan tentang tugas dan pekerjaan secara teknis, peran dan hubungan yang terkait antar divisi, kemungkinan <i>fraud</i> dan upaya pencegahannya, serta SOP pada setiap bagian (divisi). Setiap akhir tahap orientasi, calon karyawan diwajibkan membuat laporan training yang nantinya akan dipresentasikan guna mendapatkan penilaian dan evaluasi dari Kepala Divisi terkait dan Kepala Divisi SDM. Jika dinilai baik, maka calon karyawan tsb. akan melanjutkan hingga ke tahap akhir sampai pada akhirnya diangkat menjadi karyawan tetap golongan IIIA berdasarkan SK Direksi. </p> <p> 5) Melalui serangkaian tes serta masa orientasi tsb., perusahaan dapat menempatkan karyawan pada jabatan dan tugas pekerjaan yng sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengn kebutuhan perusahaan. </p>				
--	--	--	--	--

KOMPENSASI DAN BALAS JASA

KRITERIA	KONDISI	PENYEBAB	AKIBAT	REKOMENDASI
<p>Upah / gaji adalah hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari perusahaan kepada pekerja, yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan. Tujuan pemberian gaji adalah guna menjamin kelangsungan hidup yg layak bagi karyawan serta sebagai motivasi untuk karyawan agar dapat melakukan pekerjaannya secara optimal, sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.</p> <p>1) Kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan meliputi : <i>gaji pokok, tunjangan tetap</i> (tunjangan khusus, struktural, sosial, fungsional), <i>tunjangan tidak tetap</i> (upah lembur, tunjangan ekstra giling, biaya pelaksanaan tugas, serta insentif kehadiran), serta <i>jaminan sosial</i> (perawatan kesehatan, cuti, pakaian dinas,</p>	<p>1) Pemberian kompensasi dan balas jasa pada PTPN XI telah dilakukan secara jelas dan transparan sesuai dengan yang tertera dalam Perjanjian Kerja Bersama.</p> <p>2) Pemberian kompensasi dan balas jasa juga telah dilakukan secara teratur dan tepat waktu, yaitu : Penggajian <i>karyawan tetap</i> dibayarkan secara bulanan setiap tanggal 27 berdasarkan golongan dan masa kerja karyawan (sesuai dengan PKB halaman 56 – 57). Penggajian <i>karyawan PKWT</i> dibayarkan secara bulanan atau dua mingguan dan diberikan berdasarkan kesepakatan antara karyawan dengan direksi yg besarnya tidak boleh kurang dari UMR Penggajian untuk <i>karyawan musiman atau kampanye</i> dibayarkan secara bulanan dan berpedoman pada sistem</p>	<p>1) Perusahaan telah memberikan kompensasi dan balas jasa secara transparan dan jelas (dimana gaji dan tunjangan diberikan sesuai dengan skala gaji dan tunjangan yang tertera di dalam PKB), sehingga setiap karyawan mengetahui dan mendapatkan apa yang menjadi hak mereka sebagai balas jasa atas kinerjanya.</p> <p>2) Pembayaran kompensasi dan balas jasa juga telah dilakukan secara teratur dan tepat waktu, seperti yang dilakukan di kantor pusat dimana gaji karyawan dibayarkan setiap tanggal 27 setiap bulannya.</p> <p>3) Kenaikan gaji pokok secara berkala untuk karyawan tetap juga sudah dilakukan seperti yang tertera di dalam PKB.</p>	<p>1) Setiap karyawan dapat mengetahui kompensasi & balas jasa yang akan diterimanya karena telah termuat secara jelas dan transparan di dalam PKB. Karena pemberian kompensasi dan balas jasa telah dilakukan secara jelas dan transparan, maka karyawan dapat mengajukan protes ketika terjadi ketidak samaan antara kompensasi yang diterima dengan kompensasi yang seharusnya diterima (yang tertera di dalam PKB).</p> <p>2) Pemberian kompensasi dan balas jasa telah berjalan dengan lancar dan tepat waktu, demikian pula dengan kenaikan gaji pokok yang telah dilakukan secara berkala. Hal ini berdampak pada terciptanya hubungan yg baik antara karyawan dgn perusahaan.</p>	<p>1) Perusahaan diharapkan tetap mempertahankan sistem pemberian kompensasi dan balas jasa yang ada (pemberian kompensasi dan balas jasa yang sudah dilakukan secara jelas, transparan, dan tepat waktu).</p> <p>2) Perusahaan juga diharapkan senantiasa meninjau pemberian kompensasi dan balas jasa yang adil (yaitu besarnya tidak boleh kurang dari UMR, sesuai dengan kinerja karyawan, serta sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan) guna mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan.</p> <p>3) Perusahaan harus selalu berupaya untuk tetap memperhatikan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, sehingga dapat menciptakan kesinambungan antara pe-</p>

<p>gula icip-icip, rumah dinas, dan bantuan biaya pemondokan anak sekolah.)</p> <p>2) Setiap tahunnya karyawan tetap mendapatkan kenaikan gaji pokok berkala tanpa didahului pengusulan. Kenaikan gaji pokok untuk karyawan golongan IIIA–IVD dilaksanakan oleh Direksi, sedangkan kenaikan gaji pokok untuk karyawan golongan IA–IID dilaksanakan oleh pimpinan unit kerja.</p> <p>3) Bagi karyawan yang menunjukkan prestasi, kecakapan, dan disiplin kerja yang sangat baik dan telah memberikan kontribusi cukup tinggi menurut penilaian kondite untuk masa satu tahun penuh, maka kepadanya diberikan kenaikan gaji pokok berkala istimewa sebanyak dua kali skala gaji pokok (kenaikan gaji ini hanya dapat diberikan satu kali dalam setiap jenjang golongan).</p>	<p>penggolongan dan penggajian karyawan tetap (biasanya setara dengan gaji yang diterima oleh karyawan tetap golongan I dan II). Penggajian untuk <i>karyawan borongan</i> dibayarkan secara harian / berdasarkan volume pekerjaan.</p> <p>3) Setiap tahunnya karyawan tetap juga telah mendapatkan kenaikan gaji pokok berkala tanpa didahului pengusulan.</p> <p>4) Karyawan menyatakan bahwa kompensasi dan balas jasa yg diberikan perusahaan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan (tidak kurang dari UMR) dan telah sesuai dengan hasil penilaian kinerja. Oleh karena itu, karyawan merasa puas atas kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan.</p>	<p>4) Mayoritas karyawan menyatakan bahwa kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, telah sesuai dengan UMR, telah sesuai dengan hasil penilaian kinerja, dan telah sesuai dengan kesepakatan yang tercantum di dalam Perjanjian Kerja Bersama.</p> <p>5) Karyawan juga menyatakan bahwa kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan kebutuhan dan dapat memberikan kepuasan bagi mereka, sehingga berdampak pada meningkatnya motivasi dan produktivitas kerja karyawan.</p>	<p>3) Karena merasa bahwa kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai, jelas, tepat waktu, dan transparan, maka sebagian besar karyawan merasa puas atas kompensasi & balas jasa yang diberikan perusahaan. Dengan kepuasan tersebut karyawan akan menjadi lebih termotivasi dalam bekerja dan membuat karyawan menjadi lebih loyal terhadap perusahaan, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.</p>	<p>tingkatan produktivitas kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.</p>
--	---	---	---	--

Lampiran 2

Kuisisioner Penelitian



Para responden yang terhormat,

Sebelumnya saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/i dalam mengisi lembar kuisisioner ini. Adapun saya sampaikan bahwa kuisisioner ini dibuat oleh :

Nama : Claudia Elisabeth L
NIM : 115020300111079
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Brawijaya Malang

Kuisisioner ini merupakan bagian dari proses pengumpulan data untuk penelitian saya yang berjudul **“Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus PT Perkebunan Nusantara XI Surabaya)”**. Data yang diperoleh akan dirahasiakan dan tidak akan disebarluaskan, karena hanya akan digunakan sebagai keperluan penelitian.

Atas kerjasama dan ketersediaan Bapak/Ibu, Saudara/i sekalian, saya ucapkan terimakasih sebesar-besarnya.

Dengan hormat,

Claudia Elisabeth L

KUISIONER

Bagian A

Nama :
 Jenis Kelamin : L / P *harus diisi, coret yang tidak perlu
 Status : Karyawan tetap / PKWT / honorer *harus diisi, coret yang tidak perlu
 Divisi : selama tahun.
 Lama Bekerja di PTPN XI :

Bagian B

Bagian ini berisi pernyataan mengenai persepsi karyawan atau pegawai mengenai beberapa fungsi dari Bagian atau Departemen Sumber Daya Manusia (SDM). Dari beberapa pernyataan berikut, mohon Anda beri tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban di antara **YA** dan **TIDAK** sesuai dengan pendapat anda.

No	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
A. Perencanaan Sumber Daya Manusia			
1.	Apakah perencanaan SDM dibuat sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja?		
2.	Apakah Anda dilibatkan dalam proses pembuatan standar formasi karyawan untuk kegiatan perencanaan sumber daya manusia?		
3.	Apakah standar formasi dibuat sesuai dengan kebutuhan divisi Anda?		
4.	Apakah perencanaan tenaga kerja di perusahaan sudah berjalan efektif ?		
5.	Apakah standar formasi karyawan ditinjau ulang setiap tahun ?		
6.	Apakah Divisi Anda menyiapkan analisa beban kerja yang digunakan dalam penyusunan standar formasi?		
7.	Apakah Divisi Anda menyiapkan angka dasar dan RKAP Sumber Daya Manusia (RKTK) untuk tahun yang akan datang?		
8.	Apakah Divisi Anda menyiapkan keterangan mengenai penambahan, pengurangan, dan alih status karyawan dan menyerahkannya kepada Divisi SDM sebagai bahan pembuatan standar formasi karyawan ?		
No	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK

B. Rekrutmen, Seleksi, Orientasi, dan Penempatan			
1.	Apakah proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan telah mencukupi kebutuhan tenaga kerja setiap Divisi ?		
2.	Apakah perusahaan mengumumkan kepada seluruh karyawan ketika akan melaksanakan rekrutmen internal (alih status karyawan) ?		
3.	Apakah Anda mendapatkan informasi yang jelas terkait kriteria / persyaratan apa saja yang harus dipenuhi agar dapat mengikuti rekrutmen internal (alih status) ?		
4.	Apakah Anda mendapatkan informasi yang jelas terkait jadwal dan tahap pelaksanaan rekrutmen internal (alih status karyawan) ?		
5.	Apakah setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti seleksi internal (alih status)?		
6.	Apakah alih status karyawan dilakukan dengan mempertimbangkan prestasi dan potensi karyawan yang didapat dari penilaian kinerja selama ini ?		
7.	Apakah seleksi di bawah ini dilakukan ketika melakukan alih status karyawan :		
	a. Tes tulis		
	b. Tes psikotes		
	c. Wawancara teknis		
8.	Apakah perusahaan membuat iklan lowongan pekerjaan melalui koran atau web perusahaan ?		
9.	Apakah perusahaan bekerjasama dengan perguruan tinggi untuk melakukan seleksi eksternal (mendapatkan tenaga kerja dari <i>fresh graduate</i>) ?		
10.	Sebelum Anda diakui sebagai karyawan di PTPN XI, apakah Anda melalui tahapan seleksi eksternal seperti di bawah ini :		
	a. Seleksi administrasi (IPK, jurusan program studi, usia)		
	b. Tes tulis psikologi untuk mengukur IQ, aspek kepribadian, dan sikap kerja		
	c. Wawancara psikologi untuk mengetahui kemampuan mengungkapkan gagasan secara verbal		

	d. Tes tulis kemampuan dasar sesuai dengan Divisi terkait		
	e. Tes wawancara kemampuan dasar sesuai Divisi terkait (diwawancarai langsung oleh Kepala Divisi / Kepala Urusan / staf senior Divisi terkait)		
	f. Kegiatan kelompok seperti outbond, presentasi, dan penugasan kelompok		
	g. Tes kesehatan		
	h. Wawancara dengan Direksi		
	i. Masa percobaan atau orientasi atau magang		
	j. Evaluasi masa percobaan atau orientasi atau magang		
11.	Adakah pelamar yang diakui sebagai karyawan tanpa melalui proses seleksi seperti yang disebutkan pada nomor 10 di atas?		
12.	Apakah karyawan baru golongan IA-IIID harus menjalani masa percobaan selama 3 bulan di Divisi atau bagian yang akan ditempati?		
13.	Apakah karyawan baru golongan IIIA-IVD harus menjalani masa orientasi (magang) selama 9 bulan yang dibagi ke dalam tiga tahap ?		
14.	Apakah karyawan baru golongan IIIA hingga IVD mendapatkan supervisor atau pembimbing dalam menjalani masa percobaan ?		
15.	Apakah supervisor karyawan baru tersebut memenuhi kriteria berikut		
	a. Pendidikan minimum D3		
	b. Golongan minimum IIIC		
	c. Mempunyai masa kerja minimal 5 tahun		
16.	Ketika Anda sebagai karyawan baru, apakah Anda mendapatkan pedoman tertulis mengenai tugas dan tanggung jawab Anda dalam perusahaan?		
17.	Apakah setiap karyawan baru juga mendapatkan pedoman tertulis mengenai tugas dan tanggung jawabnya dalam perusahaan ?		
18.	Apakah terdapat SOP (<i>Standard Operating Procedure</i>) untuk setiap tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan?		
19.	Apakah status, posisi, dan jabatan Anda sekarang telah sesuai dengan		
	a. Minat Anda		

	b. Kemampuan Anda		
20.	Menurut Anda, pentingkah adanya mutasi : a. Dari satu bagian ke bagian lain dalam satu unit kerja (pindah Divisi)		
	b. Dari unit kerja ke unit kerja lainnya (pindah dari unit usaha/PG ke kantor pusat dan sebaliknya)		
	c. Dari jabatan satu ke jabatan lainnya		
21.	Menurut Anda, apakah dengan adanya mutasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan?		
22.	Apakah Anda pernah mengalami mutasi : a. Pindah dari satu divisi ke divisi lain		
	b. Pindah dari unit usaha ke kantor pusat atau dari kantor pusat ke unit usaha		
	c. Pindah dari satu jabatan ke jabatan lain		
Pertanyaan berikut hanya jika Anda menjawab YA pada pertanyaan nomor 22 di atas			
23.	Apakah Anda merasa pantas untuk dipindahtugaskan (dimutasi) ?		
24.	Apakah Anda merasa puas setelah dipindah tugaskan atau dimutasi ?		
25.	Apakah Anda merasa motivasi kerja Anda meningkat setelah dipindah tugaskan / dimutasi?		
26.	Apakah Divisi atau jabatan Anda yang sekarang telah sesuai dengan kemampuan yang Anda miliki ?		
27.	Apakah Divisi atau jabatan Anda yang sekarang telah sesuai dengan minat yang Anda miliki ?		
No	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
C. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan			
1.	Apakah program pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan secara rutin ?		
2.	Apakah program pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan sesuai skala prioritas dan disesuaikan dengan anggaran yang ada ?		
3.	Apakah setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan?		

4.	Apakah program pelatihan dan pengembangan diperuntukkan <u>hanya untuk</u> karyawan yang memang membutuhkan ?		
5.	Apakah dengan adanya program pelatihan dan pengembangan dapat menambah : a. Produktivitas karyawan ?		
	b. Kemampuan kerja karyawan ?		
	c. Ilmu pengetahuan karyawan		
	d. Keahlian karyawan ?		
	e. Motivasi karyawan ?		
6.	Apakah biaya pelatihan yang dilakukan tidak melampaui anggaran yang ditetapkan?		
7.	Adakah evaluasi penilaian untuk karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan?		
8.	Apakah perusahaan melibatkan pihak eksternal sebagai narasumber untuk program pelatihan dan pengembangan karyawan?		
No	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
D. Perencanaan dan Pengembangan Kair			
1.	Apakah Anda memiliki kualifikasi yang memadai untuk menempati a. Golongan Anda ?		
	b. Jabatan Anda?		
2.	Apakah Anda mendapat perlakuan yang sama untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi ?		
3.	Apakah kriteria di bawah ini menjadi tolak ukur untuk mendapatkan promosi (kenaikan golongan atau jabatan karyawan) : a. Penilaian kinerja karyawan		
	b. Prestasi kerja karyawan		
	c. Sikap dan perilaku karyawan		
	d. Potensi karyawan		
4.	Apakah Anda telah mendapatkan sosialisasi yang jelas terkait syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhi agar bisa mendapatkan kenaikan golongan atau jabatan ?		

5.	Apakah program perencanaan dan pengembangan karir dievaluasi secara periodik ?		
6.	Apakah Anda merasa puas dengan perencanaan dn pengembangan karir yang dibuat perusahaan?		
7.	Apakah dengan adanya promosi (kenaikan jabatan atau golongan) dapat meningkatkan :		
	a. Produktivitas karyawan		
	b. Motivasi kerja karyawan ?		
No	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
E. Penilaian Kinerja			
1.	Apakah perusahaan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan secara berkala ?		
2.	Apakah penilaian kinerja diukur sesuai dengan :		
	a. Pencapaian target KPI berdasarkan Angka Dasar & RKAP / RKO		
	b. Kemampuan dan <i>skill</i> karyawan ?		
	c. Produktivitas dan hasil kerja karyawan ?		
	d. Sifat dan perilaku karyawan ?		
3.	Apakah hasil penilaian kinerja didokumentasikan?		
4.	Apakah hasil penilaian kinerja disampaikan kepada setiap karyawan yang bersangkutan guna mendapatkan umpan balik ?		
5.	Apakah perusahaan memberikan <i>reward</i> atau penghargaan kepada karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja yang baik ?		
6.	Apakah perusahaan memberikan <i>punishment</i> atau hukuman kepada karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja yang buruk ?		
7.	Adakah pengaruh penilaian kinerja terhadap pemberian kompensasi ?		
8.	Adakah pengaruh penilaian kinerja terhadap kebijakan promosi (kenaikan golongan atau jabatan karyawan)?		
9.	Apakah Anda puas dengan penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan terhadap Anda selama ini?		
10.	Apakah penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan terhadap kinerja Anda telah sesuai dengan kenyataan ?		

F. Kompensasi dan Balas Jasa			
No	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
1.	Apakah kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan :		
	a. Peraturan perundang-undangan ?		
	b. Upah minimum kabupaten / kota ?		
	c. Hasil penilaian kinerja ?		
	d. Kesepakatan yang tercantum dalam PKB ?		
2.	Apakah kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan motivasi Anda dalam bekerja?		
3.	Apakah kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan produktivitas Anda ?		
4.	Apakah kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan dapat memberikan kepuasan bagi Anda ?		
5.	Apakah kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan kebutuhan Anda?		
6.	Apakah anda mendapatkan kenaikan gaji pokok setiap tahunnya ?		
G. Kesehatan dan Keselamatan Kerja			
No	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
1.	Adakah SOP tertulis terkait kesehatan dan keselamatan kerja ?		
2.	Apakah setiap karyawan diwajibkan untuk mengetahui program-program terkait kesehatan dan keselamatan kerja ?		
3.	Adakah program pemeriksaan kesehatan yang diberikan perusahaan kepada seluruh karyawan ?		
4.	Apakah program pemeriksaan kesehatan tersebut dilakukan secara rutin ?		
5.	Apakah Anda merasa nyaman dengan sarana, prasarana, dan lingkungan kerja Anda ?		
6.	Apakah perusahaan memiliki petugas khusus untuk melakukan pertolongan kepada karyawan yang mengalami kecelakaan kerja?		

7.	Apakah perusahaan menyediakan tunjangan kesehatan bagi setiap karyawannya ?		
8.	Apakah perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawan yang mengalami kecelakaan kerja?		
9.	Apakah tunjangan yang diberikan perusahaan : a. Telah sesuai dengan kebutuhan Anda ? b. Telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan ? c. Telah sesuai dengan kesepakatan yang tercantum dalam PKB		
10.	Apakah perusahaan memiliki program untuk mengurangi tingkat stress karyawan (misal rekreasi bersama) ?		
11.	Apakah program tersebut mampu mengurangi tingkat kejenuhan Anda?		
12.	Apakah Anda merasa puas dengan upaya perusahaan dalam menjaga kesehatan dan keselamatan kerja Anda?		

H. Kepuasan Kerja Karyawan

No	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
1.	Apakah Anda merasa puas selama berkerja di perusahaan ini ?		
2.	Apakah Anda memiliki semangat dan motivasi kerja yang tinggi?		
3.	Apakah Anda memiliki keluhan terkait : a. Kebijakan dan aturan kerja perusahaan ? b. Kompensasi dan balas jasa yang diberikan perusahaan ? c. Status, golongan, dan jabatan Anda? d. Lingkungan, sarana, dan prasarana yng ada di perusahaan ? e. Jatah cuti dan absensi ? f. Mutasi/pemindah tugas ke Divisi / Unit kerja yang lain?		
4.	Apakah Anda merasa upaya perusahaan untuk menyelesaikan keluhan sebagai berikut sudah cukup efektif ? a. Melalui musyawarah antara karyawan yang bersangkutan dengan atasan hingga mencapai mufakat. b. Melalui forum lembaga kerjasama bipartit. c. Melalui forum lembaga kerjasama tripartit.		

I. Pemutusan Hubungan Kerja			
No	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
1.	Apakah perusahaan pernah melakukan PHK karena adanya penggabungan, peleburan, pengambilalihan, pembubaran, efisiensi usaha		
2.	Apakah perusahaan pernah melakukan PHK dengan alasan pelanggaran disiplin kerja ?		
3.	Apakah perusahaan memberikan uang pesangon atau ganti kerugian kepada karyawan yang berhenti :		
	a. Karena permintaan sendiri		
	b. Karena mencapai batas usia pension		
	c. Karena melakukan pelanggaran berat		
	d. Karena penggabungan, peleburan, peng- ambilalihan, pembubaran, efisiensi usaha		
	e. Karena meninggal dunia		
	f. Karena tidak cakap jasmani atau rohani		
4.	Apakah perusahaan memberikan pembinaan kepada karyawan yang terkena PHK ?		

Yang bertanda tangan di bawah ini,

.....

Lampiran 3

Hasil wawancara dengan staff PT. Perkebunan Nusantara XI

Wawancara dilakukan terhadap Kepala Divisi SDM (Bapak Yuda) dan karyawan Divisi SDM (Bu Widi, Bu Diana, Pak Topik, Pak Sa'i, Pak Agus, Pak Aris, dan Bu Netti).

Wawancara mengenai gambaran umum perusahaan

1) Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia di PTPN XI meliputi fungsi apa saja ?
Fungsi sumber daya manusia pada PTPN XI pada umumnya hampir sama dengan perusahaan lain, yakni mengatur berbagai hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia ; yaitu antara lain : mulai dari perencanaan, rekrutmen, proses pelatihan karyawan, penggajian, hingga pada pemutusan hubungan kerja (PHK).
2) Apa saja yang menjadi wewenang dan tanggung jawab divisi sumber daya manusia ?
Divisi sumber daya manusia bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia di seluruh unit kerja PTPN XI melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia, personalia, dan hubungan industrial sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip GCG (<i>Good Corporate Governance</i>).
3) Apakah Divisi Sumber Daya Manusia memiliki sasaran tertentu dan bagaimana cara mencapai sasaran tersebut ?
Divisi sumber daya manusia memiliki sasaran untuk mendapatkan komposisi dan jumlah karyawan yang ideal melalui strategi <i>minus growth</i> yang selaras dengan perkembangan usaha. Divisi sumber daya manusia juga berupaya untuk meningkatkan produktivitas karyawan salah satunya dengan cara membangun budaya dan suasana kerja yang kondusif.
4) Bagaimana kebijakan pengakuan karyawan yang ada di PTPN XI ?
Karyawan dibagi menjadi dua, yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Karyawan tetap terbagi atas Golongan IA-IIID dan Golongan IIIA-IVD Karyawan tidak tetap terbagi atas karyawan kampanye, PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu), dan karyawan borongan.
5) Bagaimana kebijakan waktu kerja yang berlaku di PTPN XI ?
Hari kerja yang berlaku untuk semua karyawan PTPN XI yang berkerja di kantor pusat adalah dimulai dari hari Senin hingga hari Jumat. Jam kerja yang berlaku pada hari Senin

<p>hingga Kamis dimulai dari pukul 07.00 WIB hingga pukul 17.00 WIB. Sedangkan jam istirahat pada hari Senin hingga Kamis adalah mulai pukul 12.00 WIB hingga pukul 13.00 WIB. Pada hari Jumat, jam kerja dimulai dari pukul 07.00 WIB hingga pukul 12.00 WIB. Tidak ada jam istirahat pada hari Jumat, karena jam pulang karyawan lebih awal.</p>
<p>6) Bagaimana peraturan kerja yang berlaku di perusahaan ?</p>
<p>Peraturan kerja yang berlaku pada PTPN XI adalah seperti yang tertera di dalam SOP (<i>Standard Operational Procedure</i>) yang juga berpedoman pada UU Tenaga Kerja nomor 13 Tahun 2003.</p>
<p>7) Bagaimana mengenai sistem penggajian yang ada di perusahaan ?</p>
<p>Penggajian pada PTPN XI telah mengacu pada UU Tenaga Kerja nomor 13 Tahun 2003. Gaji karyawan terdiri atas gaji pokok ditambah dengan tunjangan (tunjangan tetap dan tidak tetap). Besarnya gaji untuk karyawan tetap disesuaikan dengan golongan karyawan tersebut, sedangkan gaji yang diberikan untuk karyawan tidak tetap besarnya sesuai dengan yang tertera pada perjanjian kontrak yang sudah ditandatangani kedua belah pihak (pengusaha dan karyawan) di awal masa kerja.</p>
<p>8) Kriteria apa yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan ?</p>
<p>Penilaian kinerja difokuskan pada empat aspek, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> Hasil kerja atau keluaran (<i>outcome</i>) yang dihasilkan karyawan dengan berpedoman pada SKI (sasaran kerja individu) yang telah disepakati. Sifat perilaku yang meliputi sub aspek kejujuran, keteladanan, kepercayaan diri, kedisiplinan, keterbukaan, kreativitas, semangat kerja, tanggung jawab, dan kerjasama. Kemampuan teknis yang meliputi sub aspek pengetahuan kerja, keterampilan kerja, kemampuan kerja, potensi kerja, keadaan fisik dan kesehatan. kemampuan manajerial yang meliputi sub aspek kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, pembinaan bawahan.
<p>9) Apakah ada serikat pekerja untuk menampung keluhan kesah karyawan ?</p>
<p>Keluh kesah karyawan dapat disampaikan secara langsung kepada Kepala Divisi yang bersangkutan yang selanjutnya akan didiskusikan bersama dengan Divisi Sumber Daya Manusia hingga pada akhirnya dapat menemukan penyelesaian atas keluhan tersebut.</p>

Wawancara mengenai penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia

Perencanaan SDM – narasumber : Bu Widi.

1) Bagaimanakah perencanaan sumber daya manusia pada PTPN XI ?

Perencanaan sumber daya manusia pada PTPN XI meliputi :

- a. Peramalan sumber daya manusia yang akan dibutuhkan guna mencapai rencana strategik dan tujuan perusahaan pada masa mendatang.
- b. Perbandingan antara hasil peramalan dengan sumber daya manusia yang tersedia.
- c. Pengembangan suatu rencana kegiatan untuk mengantisipasi kelebihan atau kekurangan penyediaan di seluruh bidang.

2) Bagaimana cara perusahaan menentukan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan oleh perusahaan ? Dasar apa yang digunakan?

Kebutuhan akan karyawan pada saat ini dan pada masa mendatang disusun dengan memperhatikan Standar Formasi yang berpedoman pada prediksi atau peramalan yang mengacu pada Rencana Kerja Jangka Panjang perusahaan.

3) Apa yang dimaksud dengan standar formasi itu ?

Standar formasi adalah petunjuk tentang kebutuhan tenaga kerja untuk setiap unit kerja di PTPN XI. Standar formasi meliputi semua nama, jabatan, strata, pangkat / golongan yang ada dalam perusahaan serta jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh setiap unit kerja. Standar formasi dibuat untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun dan ditinjau ulang setiap tahunnya, atau setiap kali dilakukan penambahan kegiatan kerja, penambahan alat atau mesin produksi baru, perubahan proses kerja, dan perubahan atau penambahan produk baru.

4) Bagaimana proses prediksi atau peramalan kebutuhan tenaga kerja yang dimaksud ?

Setiap tahunnya, yaitu pada minggu pertama bulan November, manajemen yang terdiri dari para Pejabat Puncak unit kerja menyusun dan menyampaikan proposal kebutuhan tenaga kerja (Rencana Kebutuhan Tenaga Kerja / RKTK) beserta usulan promosi, mutasi, dan demosi kepada Direksi. Rencana Kebutuhan Tenaga Kerja tahunan ini selanjutnya akan dievaluasi dan di-update bersamaan dengan penyusunan RKTK jangka panjang (5 tahun). Dasar penyusunan adalah berdasarkan data kondisi sumber daya manusia saat ini, data rencana pemensiunan, Rencana Jangka Panjang perusahaan, serta memperhatikan kondisi lingkungan dan tren bisnis.

5) Bagaimana tindak lanjut dari hasil peramalan atau prediksi kebutuhan tenaga kerja tersebut ?
Divisi Sumber Daya Manusia akan melakukan peninjauan atas kebutuhan (RKTK) tersebut, yaitu melakukan perbandingan antara hasil peramalan dengan sumber daya manusia yang tersedia, data rencana pemensiunan, dan Rencana Jangka Panjang perusahaan. Jika ternyata memang dibutuhkan karyawan baru, maka Divisi Sumber Daya Manusia selanjutnya melakukan persiapan untuk mengadakan rekrutmen (penyediaan tenaga kerja).
6) Faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan dalam prediksi atau peramalan kebutuhan tenaga kerja pada PTPN XI?
<ul style="list-style-type: none"> a. Formasi karyawan berdasarkan status, divisi, golongan, pendidikan, umur, dan masa kerja golongan untuk setiap Unit Kerja pada posisi bulan Januari atau Juli di setiap tahunnya. b. Formasi karyawan berdasarkan status untuk periode tiga tahun terakhir. c. Daftar pengangkatan karyawan yang baru direkrut serta pengangkatan karyawan dari hasil alih status (dari PKWT menjadi karyawan tetap). d. Jumlah karyawan golongan IIIA-IVD yang mendapatkan sanksi ketenagakerjaan dari perusahaan. e. Daftar karyawan yang sedang dalam Masa Bebas Tugas (MBT) dan akan MBT sampai dengan tiga tahun mendatang. f. Prediksi formasi karyawan yang akan pensiun dalam lima tahun mendatang.
7) Apakah semua divisi terlibat dalam perencanaan sumber daya manusia ? Apa dampak yang mungkin ditimbulkan jika tidak ada koordinasi yang baik dari setiap divisi ?
<p>Ya, semua divisi memang diharapkan untuk ikut terlibat.</p> <p>Jika tidak ada koordinasi yang baik tentunya akan menimbulkan dampak negatif. Sebagai contoh yaitu ketika perusahaan mengalami kesenjangan jumlah karyawan, dimana jumlah karyawan yang pensiun lebih banyak dibandingkan dengan jumlah karyawan muda. Hal ini menyebabkan terjadinya kesenjangan kompetensi kerja karyawan, dimana tingkat pengetahuan dan pengalaman karyawan baru tidak sebanyak karyawan senior. Untuk mengantisipasi kesenjangan tersebut, maka setiap tahunnya perusahaan memberi kesempatan pada Divisi-Divisi yang ada untuk menyampaikan berapa banyak tenaga kerja yang</p>

dibutuhkan. Setiap Divisi diharapkan menyusun proposal kebutuhan tenaga kerja (Rencana Kebutuhan Tenaga Kerja / RKTK) beserta usulan promosi, mutasi, dan demosi karyawan pada Divisi yang bersangkutan. Koordinasi yang baik dari setiap Divisi ini diharapkan dapat mengantisipasi kelebihan atau kekurangan penyediaan tenaga kerja di seluruh bidang.

Rekrutmen SDM – narasumber : Bu Diana dan Bu Widi.

1) Apakah perusahaan melakukan rekrutmen secara berkala ?

Jika Tidak, kapan atau dalam kondisi apa perusahaan melakukan rekrutmen ?

Rekrutmen pada PTPN XI merupakan program yang dilakukan secara teratur setiap tahun atau sesuai kebutuhan perusahaan, yaitu dengan mengacu pada standar formasi karyawan.

Perusahaan melakukan rekrutmen setiap kali terjadi kekosongan posisi pada suatu divisi, untuk mengisi kekosongan posisi tersebut perusahaan akan melakukan rekrutmen. Perusahaan akan lebih mengutamakan pelaksanaan rekrutmen internal untuk mengisi kekosongan posisi pada suatu divisi ; jika kekosongan posisi tersebut tidak dapat terisi melalui rekrutmen internal, barulah perusahaan melakukan rekrutmen eksternal.

2) Bagaimana prosedur dan kebijakan perusahaan dalam melakukan rekrutmen karyawan?

Rekrutmen sumber daya manusia yang ada di PTPN XI terdiri atas dua cara, yaitu : ***rekrutmen secara internal*** dan ***rekrutmen secara eksternal***. Rekrutmen internal berkaitan dengan alih status karyawan, mutasi, dan promosi. Alih status dapat berupa perubahan status dari karyawan tidak tetap (PKWT dan kampanye) menjadi karyawan tetap atau perubahan status dari karyawan pelaksana (karyawan tetap golongan IID) menjadi karyawan pimpinan (karyawan tetap golongan IIIA). Mutasi dapat dilakukan terhadap karyawan tetap golongan IA hingga IVD yang dipindahkan dari satu divisi ke divisi lain, dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya (misal mutasi dari satu pabrik gula ke pabrik gula lainnya atau ke kantor pusat), dan dari satu jabatan ke jabatan lainnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Promosi dilakukan dengan menggunakan lima klasifikasi, yaitu :

- (I) Dari strata I (karyawan golongan IA & IB) ke strata II (karyawan golongan IC & ID)
- (II) Dari strata II (karyawan golongan ID) ke strata III (karyawan golongan IIA)
- (III) Dari strata III (karyawan golongan IID) ke strata IV (karyawan golongan IIIA)
- (IV) Dari strata IV (karyawan golongan IIID) ke strata V (karyawan golongan IVA)
- (V) Dari strata V (karyawan golongan IVB) ke strata VI (karyawan golongan IVC)

<p>Rekrutmen internal untuk karyawan golongan IA hingga IID dikelola oleh unit usaha PTPN XI, sedangkan rekrutmen internal untuk karyawan golongan IIIA hingga IVA dikelola oleh kantor pusat (termasuk golongan IA hingga IID kantor pusat).</p> <p>Rekrutmen eksternal berkaitan dengan pencarian tenaga kerja lokal dari sekitar unit usaha (guna mendapatkan calon karyawan golongan IA hingga IID) dan dari pelamar umum (lulusan sarjana dari lembaga/institusi pendidikan guna mendapatkan calon karyawan golongan IIIA hingga IVB.)</p>
<p>3) Apakah prosedur rekrutmen di atas sudah terdokumentasi dengan baik ?</p>
<p>Ya. Semuanya sudah terdokumentasi di dalam SOP (<i>Standard Operational Procedure</i>) dan PKB (<i>Perjanjian Kerja Bersama</i>).</p>
<p>4) Apakah PTPN XI membuat iklan lowongan pekerjaan di surat kabar atau melalui web PTPN atau menjalin kerjasama dengan Perguruan Tinggi atau agen tenaga kerja? Jika tidak, bagaimana cara perusahaan mengabarkan adanya lowongan pekerjaan ?</p>
<p>Ketika perusahaan melakukan rekrutmen eksternal, perusahaan membuat <i>surat terbuka kepada semua divisi di setiap unit kerja dan lembaga/institusi pendidikan</i> yang berisi pemberitahuan bahwa perusahaan membutuhkan calon karyawan dan disertai dengan kualifikasi atau kriteria karyawan yang dibutuhkan. Perusahaan juga menginformasikan agar calon karyawan yang berminat membuat surat lamaran dan mengirimkannya kepada Direksi PTPN XI. Selain itu, perusahaan juga mengumumkan informasi dan pemberitahuan terkait rekrutmen eksternal melalui koran dan web perusahaan.</p>
<p>5) Apakah perusahaan lebih mengutamakan untuk melakukan rekrutmen guna mencari tenaga kerja baru atau lebih memilih untuk memberi promosi pada karyawan yang sudah ada guna mengisi lowongan yang ada ?</p>
<p>Rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan adalah dalam upaya menjamin penyediaan sumber daya manusia tetap pada <i>internal sources</i>, oleh karena itu perusahaan lebih sering atau lebih memilih untuk melaksanakan rekrutmen internal (alih status, promosi, mutasi) dibandingkan rekrutmen eksternal (mencari tenaga kerja baru).</p>
<p>6) Apakah perusahaan memiliki kualifikasi minimum dalam proses rekrutmen eksternal? Apakah kualifikasi tersebut sudah terdokumentasi dan disampaikan kepada calon karyawan yang akan melamar di perusahaan ?</p>

Ya perusahaan memiliki kualifikasi dalam proses rekrutmen eksternal berdasarkan usia dan pendidikan formal sebagai berikut :

Klasifikasi	Usia	Pendidikan
SMP	minimum 18 tahun, maksimum 23 tahun	Lulus dengan nilai rata-rata (STTB) minimum 7,00
SMU / SMK	minimum 18 tahun, maksimum 23 tahun	
D1 dan D2	minimum 20 tahun, maksimum 25 tahun	Lulus dengan IPK minimum 2,75 dari Perguruan Tinggi Negeri dan minimum 3,00 dari Perguruan Tinggi Swasta.
D3	minimum 21 tahun, maksimum 26 tahun	
D4 dan S1	minimum 22 tahun, maksimum 27 tahun	
S2	minimum 25 tahun, maksimum 32 tahun	

Ya kualifikasi di atas sudah terdokumentasi di dalam SOP dan telah disampaikan kepada calon karyawan yang akan melamar di perusahaan.

Seleksi, Orientasi, dan Penempatan SDM – narasumber : Bu Widi dan Bu Diana.

1) Bagaimana proses seleksi karyawan pada PTPN XI ?

Baik seleksi internal maupun seleksi eksternal pada perusahaan dilakukan *melalui beberapa tahapan tes yang menggunakan sistem gugur dan penilaian pada beberapa aspek*, yaitu : aspek administratif, aspek mental dan perilaku pelamar (*attitude*), aspek keahlian teknis dan keahlian managerial (*knowledge and skill*), aspek medis (fisik), serta aspek non teknis. *Setiap peserta seleksi harus mengikuti semua tahapan tes* yang ada tanpa terkecuali. Apabila peserta seleksi gagal dalam salah satu tes, maka ia akan dinyatakan gugur dan tidak bisa melanjutkan ke tahap berikutnya.

2) Bagaimana dengan tahap pelaksanaan seleksinya ? Apakah ada perbedaan antara tahap seleksi internal dengan tahap seleksi eksternal ?

Seleksi secara internal, khususnya yang terkait dengan promosi karyawan, dibagi ke dalam lima klasifikasi:

- (I) Dari strata I (karyawan golongan IA & IB) ke strata II (karyawan golongan IC & ID)
Seleksi yang dilakukan berupa tes pengetahuan (*knowledge test*).
- (II) Dari strata II (karyawan golongan ID) ke strata III (karyawan golongan IIA)
Seleksi yang dilakukan berupa tes pengetahuan (*knowledge test*) dan tes psikologi (yang meliputi : tes kecerdasan/*intelligence test*, tes prestasi/*achievement test*, serta tes kepribadian/*personality test*).
- (III) Dari strata III (karyawan golongan IID) ke strata IV (karyawan golongan IIIA)

	<p>Seleksi yang dilakukan berupa tes pengetahuan (<i>knowledge test</i>), wawancara dengan Kepala Divisi terkait, tes psikologi, evaluasi medis, serta wawancara dengan Direksi.</p>
(IV)	<p><u>Dari strata IV (karyawan golongan IIID) ke strata V (karyawan golongan IVA)</u></p> <p>Seleksi yang dilakukan berupa tes penempatan/<i>placement test</i>, tes psikologi, evaluasi medis, serta wawancara dengan Direksi.</p>
(V)	<p><u>Dari strata V (karyawan golongan IVB) ke strata VI (karyawan golongan IVC)</u></p> <p>Seleksi pada tahap ini dilakukan oleh lembaga penyelenggara <i>assessment centre</i> untuk setiap peserta seleksi yang namanya tertera dalam rekapan data yang dibuat oleh Divisi SDM.</p>
<p>Seleksi secara eksternal diawali dengan seleksi administratif dan dilanjutkan melalui lima tahapan tes yang menggunakan sistem gugur, yang terdiri atas : (1) tes pengetahuan / <i>knowledge test</i> ; (2) wawancara teknis dan manajerial oleh Kepala Divisi terkait dan Divisi SDM ; (3) tes psikologis / penilaian mental dan perilaku (<i>attitude</i>) karyawan ; (4) wawancara pendalaman dengan Direksi ; (5) tes kesehatan.</p>	
<p>3) Siapa saja yang terlibat dalam proses seleksi karyawan dan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir seleksi tersebut ?</p>	
<p>Pihak pihak yang terlibat antara lain :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kepala Divisi terkait (biasanya disebut User) yang membutuhkan tambahan karyawan dan bertanggungjawab dalam hal : menetapkan kualifikasi tenaga kerja yg dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi bersama dengan Divisi SDM, dan memberitahukan hasil seleksi (tes pengetahuan) kepada Divisi SDM. Divisi SDM (khususnya urusan pengadaan karyawan), yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan pengadaan karyawan (mulai rekrutmen, seleksi, orientasi, dan penempatan) sehingga kebutuhan tenaga kerja dapat terpenuhi sesuai kebutuhan perusahaan pada waktu yg tepat. Divisi SDM bertanggungjawab dalam : memeriksa data-data yang dibutuhkan untuk proses pengadaan karyawan, berperan sebagai penghubung antara karyawan-atasan-dan calon atasan, serta bertanggungjawab dalam melaksanakan proses seleksi dan administrasi data. Atasan (setingkat Kepala Divisi) yang bertanggungjawab dalam mempertimbangkan dan memberikan persetujuan terhadap keikutsertaan karyawan dalam mengikuti seleksi internal (dengan berpedoman pada hasil penilaian kinerja karyawan selama ini) 	

- d. **Karyawan terkait** (karyawan yang akan mengikuti seleksi internal) bertanggungjawab dalam : memberikan tanggapan atas tawaran promosi/mutasi yg ditawarkan atasannya, serta bersedia mengikuti proses seleksi dan peraturan yg berlaku apabila ditempatkan di posisi yang baru.
- e. **Direktur SDM dan Umum** yg bertanggungjawab dan berhak memberikan keputusan tentang penerimaan hasil proses seleksi, promosi, dan mutasi karyawan.

Direksi (Direktur SDM dan Umum) adalah pihak yang bertanggungjawab atas hasil akhir seleksi.

- 4) Apakah karyawan baru harus melalui masa percobaan (orientasi) terlebih dahulu?
Adakah kemungkinan tidak lulus dari masa percobaan (orientasi) ?

YA, setiap karyawan baru (hasil rekrutmen eksternal) **wajib** mengikuti masa orientasi (percobaan) sebelum diangkat menjadi karyawan perusahaan. Jika karyawan ybs. mendapatkan penilaian yang baik selama masa orientasi, maka ia akan diangkat menjadi karyawan tetap perusahaan. Sebaliknya, jika mendapat penilaian yang kurang memuaskan, maka karyawan ybs. akan gugur dan tidak dapat diangkat menjadi karyawan perusahaan.

- 5) Apa tujuan dilakukannya masa orientasi / masa percobaan tersebut ?

Orientasi dilakukan untuk mengenalkan perusahaan secara formal kepada karyawan baru (hasil rekrutmen eksternal), yaitu guna membantu mereka dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya serta aspek sosial, teknis, dan budaya tempat kerja dengan lebih baik.

- 6) Berapa lama masa percobaan (orientasi) tersebut ?

Lamanya masa orientasi dibedakan menjadi dua, yaitu :

- a. Untuk karyawan golongan IA–IID, ***masa percobaan dilakukan selama tiga bulan*** pada divisi yang akan ditempati.
- b. Untuk karyawan golongan IIIA, ***masa orientasi dilakukan selama sembilan bulan yang terbagi dalam tiga tahap***. Dalam setiap akhir tahap orientasi, calon karyawan diwajibkan membuat laporan training yang nantinya akan dipresentasikan guna mendapatkan penilaian dan evaluasi dari Kepala Divisi terkait & Kepala Divisi SDM.

7) Apakah karyawan baru mendapatkan pembimbing atau supervisor dalam menjalankan tugasnya ? Berapa lama dilakukannya bimbingan tersebut ?
YA. Selama menjalani masa orientasi, setiap calon karyawan akan mendapatkan supervisor / pembimbing yang akan menjelaskan tentang tugas dan pekerjaan secara teknis, peran dan hubungan yang terkait antar divisi, kemungkinan penyimpangan dan upaya pencegahannya, serta SOP pada setiap bagian (divisi). Bimbingan dilakukan selama pelaksanaan masa orientasi (selama sembilan bulan).
8) Apakah ada pedoman tertulis untuk setiap karyawan baru dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab nya dalam perusahaan ?
YA. Setiap calon karyawan mendapatkan pedoman tertulis atau SOP untuk setiap bagian (divisi) yang ada di perusahaan. Sehingga melalui pedoman tertulis tersebut, karyawan ybs. dapat mengetahui peran dan tanggungjawab (<i>job description</i>) dari setiap bagian (divisi) yang ada di perusahaan.
9) Adakah karyawan yang tidak perlu menjalani proses seleksi dan orientasi yang disiapkan perusahaan ? Jika ada, mengapa demikian ?
TIDAK ADA. Setiap peserta seleksi harus mengikuti semua tahapan tes yang ada tanpa terkecuali serta mengikuti masa orientasi, sebelum diangkat menjadi karyawan perusahaan. Melalui serangkaian tes tersebut, perusahaan dapat menempatkan karyawan pada jabatan dan tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
10) Faktor apa saja yang menjadi dasar untuk menentukan penempatan karyawan?
Penempatan (<i>placement</i>) berkaitan dengan pencocokan karyawan dengan suatu jabatan dan tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, bakat dan minat yang dimilikinya serta sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
11) Apakah penempatan karyawan pada posisi jabatannya benar-benar sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya ?
Ya, perusahaan berusaha untuk menempatkan setiap karyawan pada posisi jabatan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut.
Kompensasi dan Balas Jasa – narasumber : Pak Topik.
1) Bagaimana cara perusahaan menetapkan kompensasi yang diberikan untuk tiap-tiap karyawan ? Apakah berdasarkan hasil evaluasi setiap pekerjaan?

Penetapan gaji untuk karyawan dibedakan menjadi **dua**, yaitu untuk karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. **Penetapan gaji untuk karyawan tetap adalah berdasarkan golongan dan masa kerja** karyawan (sesuai dengan skala gaji pokok yang tertera dalam PKB). Gaji pokok untuk karyawan tidak tetap dibedakan menjadi tiga, yaitu : gaji pokok untuk karyawan PKWT, untuk karyawan kampanye atau musiman, dan untuk karyawan borongan. Gaji pokok untuk karyawan PKWT diberikan berdasarkan kesepakatan antara karyawan dengan direksi yang besarnya tidak boleh kurang dari upah minimum kabupaten/kota. Gaji pokok untuk karyawan kampanye/musiman diberikan dengan berpedoman pada sistem penggolongan dan penggajian karyawan tetap (biasanya setara dengan gaji yang diterima oleh karyawan tetap golongan I dan II). Gaji pokok untuk karyawan borongan dibayarkan secara harian atau berdasarkan volume pekerjaan.

Hasil evaluasi pekerjaan (hasil penilaian kinerja) dijadikan sebagai salah satu pertimbangan untuk kenaikan gaji karyawan (selain kenaikan gaji pokok berkala, karena kenaikan gaji pokok berkala diberikan secara berkala setiap tahunnya, tanpa didahului pengusulan).

- 2) Bagaimana penentuan gaji pokok, uang lembur, bonus kerja atau tantiem untuk masing-masing karyawan ? Apa yang dijadikan sebagai acuan untuk menentukan besarnya?

Penetapan penghasilan berupa ***gaji/honorarium, tunjangan, dan fasilitas yang bersifat tetap*** dilakukan dengan mempertimbangkan faktor pendapatan, aktiva, kondisi dan kemampuan keuangan perusahaan, tingkat inflasi, dan faktor lain yang relevan, serta tidak bertentangan dengan peraturan perundangan. Besarnya ***gaji pokok beserta tunjangan tetap*** (tunjangan khusus untuk karyawan golongan IA–IID, tunjangan struktural untuk karyawan golongan IIIA–IVD, serta tunjangan sosial) ditentukan berdasarkan **golongan dan masa kerja** karyawan, seperti yang sudah tertera di dalam PKB (halaman 56–59).

Penetapan penghasilan berupa ***tunjangan (selain tunjangan tetap) dan tantiem yang bersifat variabel*** dilakukan dengan mempertimbangkan faktor pencapaian target, tingkat kesehatan, dan kemampuan keuangan, serta faktor lain yang relevan.

Upah lembur diberikan kepada karyawan yang melakukan pekerjaan di luar hari kerja dan jam kerja resmi (lembur). Waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling banyak tiga jam dalam satu hari dan empat belas jam dalam satu minggu. Upah lembur sejam = $\frac{1}{173} \times (\text{Gaji Pokok} + \text{Tunjangan Khusus})$. Ketentuan mengenai perhitungan kerja lembur didasarkan pada

<p>Surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor Kep. 102/MEN/VI/2004 (dapat dilihat perinciannya pada PKB).</p> <p>Bonus dibayarkan setelah rapat umum pemegang saham (RUPS) sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan dengan memperhatikan kemampuan perusahaan. Bonus diberikan dengan rumusan perhitungan 80% untuk jasa kerja dan 20% untuk prestasi kerja. Selain itu, bonus juga dibayarkan secara berimbang kepada karyawan yang dalam tahun perhitungan bonus tidak atau belum mempunyai masa kerja penuh satu tahun. Ketentuan lainnya mengenai pembayaran bonus dapat dilihat di PKB.</p> <p>Tantiem atau insentif kerja diberikan apabila pencapaian <i>key performance indicator</i> (KPI) lebih dari 70% dan nilai tingkat kesehatan lebih dari 70.</p>
<p>3) Selain gaji pokok, kompensasi apa yang diberikan perusahaan kepada karyawan ?</p>
<p>Tunjangan tetap, tunjangan tidak tetap, serta jaminan sosial.</p> <p>Tunjangan tetap yang diterima karyawan meliputi : tunjangan khusus, tunjangan struktural, tunjangan sosial, tunjangan fungsional.</p> <p>Tunjangan tidak tetap yang diterima karyawan meliputi : upah lembur, tunjangan ekstra giling (TEG) atau tunjangan ekstra tugas (TET), biaya pelaksanaan tugas (BPD), dan insentif kehadiran.</p> <p>Jaminan sosial yang diterima karyawan meliputi : perawatan kesehatan, cuti, pakaian dinas, gula icip-icip, rumah dinas, bantuan biaya pemondokan anak sekolah, dan bonus.</p>
<p>4) Apakah kompensasi yang diberikan dapat memberikan jaminan kepuasan dan memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin ?</p>
<p>Ya.</p>
<p>5) Adakah karyawan yang merasa kurang puas atas kompensasi yang diberikan perusahaan ? Apa reaksi perusahaan atas tuntutan tersebut?</p>
<p>Sepertinya tidak, karena dasar pemberian gaji sudah jelas yaitu berdasarkan golongan dan masa kerjanya. Semakin loyal karyawan mengabdikan pada perusahaan, semakin besar pula gaji yang diterimanya (sesuai masa kerjanya). Demikian pula halnya gaji yang diberikan kepada karyawan tidak tetap, dimana besarnya gaji adalah berdasarkan kesepakatan antara karyawan dan perusahaan dan gaji tersebut tidak boleh kurang dari UMR.</p>

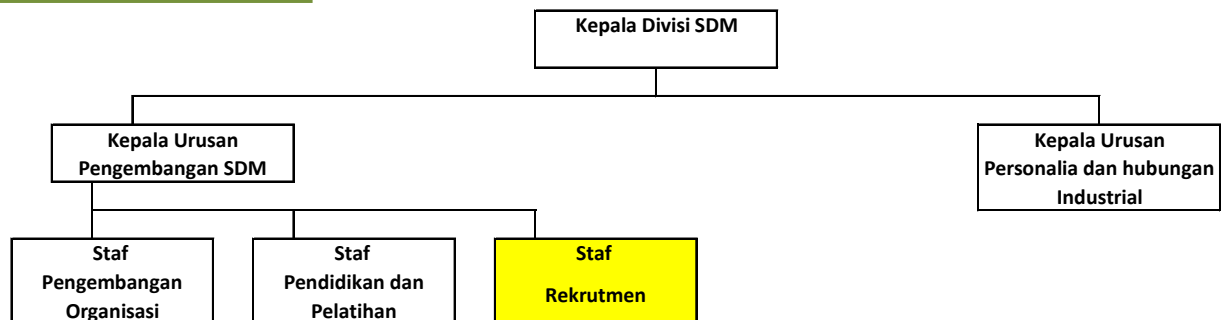
6) Bagaimana pengaruh kompensasi yang diberikan terhadap produktivitas karyawan ?
Perusahaan tentunya berharap agar pemberian kompensasi dan balas jasa ini berimbas pada meningkatnya produktivitas kerja.
7) Bagaimana pengaruh kompensasi yang diberikan terhadap tingkat absensi karyawan?
Kompensasi yang berhubungan dengan tingkat kehadiran karyawan adalah insentif kehadiran. Pembayaran insentif kehadiran ini dikaitkan dengan kehadiran karyawan, jadi jika karyawan mangkir atau tidak masuk tanpa ijin yang jelas, maka ia tidak akan mendapatkan insentif kehadiran.

Lampiran 4 - Job Description Staf Rekrutmen

I. IDENTITAS JABATAN

Nama Jabatan : Staf Rekrutmen
Divisi/ Bagian : SDM
Atasan Langsung : Kepala Urusan Pengembangan SDM
Bawahan Langsung : -

II. STRUKTUR ORGANISASI



III. RINGKASAN TANGGUNG JAWAB

Bertanggung jawab atas pelaksanaan rekrutmen karyawan yang efektif mulai dari perencanaan tenaga kerja, pelaksanaan rekrutmen & seleksi, sampai dengan orientasi dan penempatan karyawan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dalam mendukung pencapaian sasaran perusahaan sesuai dengan prosedur dan ketentuan perundangan yang berlaku serta sejalan dengan prinsip-prinsip GCG.

IV. TARGET PEKERJAAN

1. Ketepatan perhitungan kebutuhan karyawan (*man power planning*) secara periodik.
2. Tingkat pemenuhan jumlah tenaga kerja sesuai dengan MPP yang telah ditetapkan.
3. Tingkat ketepatan kompetensi karyawan baru sesuai dengan persyaratan jabatan yang ditetapkan.
4. Ketepatan pelaksanaan rekrutmen sesuai prosedur yang ditetapkan.
5. Target *zero complain* (internal).
6. Efisiensi biaya tercapai sesuai target.
7. Kompetensi diri sesuai dengan target dan persyaratan yang ditetapkan.
8. Tercapainya pengelolaan Divisi sesuai prinsip-prinsip GCG sesuai Permen No 01/MBU/2011.

V. URAIAN PEKERJAAN

A. PERSIAPAN DAN ATAU PERENCANAAN KERJA

1. Menerima informasi target output kinerja divisi SDM (target periodik maupun insidental).
2. Melakukan analisa beban kerja sebagai dasar penyusunan perencanaan tenaga kerja (*man power planning*) sesuai dengan sasaran perusahaan yang ditetapkan dalam RKAP.
3. Menerima permintaan tenaga kerja dari masing-masing Divisi sebagai dasar penyusunan program rekrutmen untuk diajukan kepada atasan.
4. Mengajukan biaya kegiatan Urusan Rekrutmen untuk diajukan kepada atasan.
5. Menyusun strategi rekrutmen yang efektif sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.
6. Melengkapi diri dengan pengetahuan atau keterampilan terkait dengan:
 - Alur proses kerja perusahaan.
 - Perkembangan isu dan regulasi pengelolaan SDM dan kepegawaian.
 - SOP pengelolaan SDM.
 - Prinsip dan penerapan GCG serta peraturan Perundangan terkait dengan Ketenagakerjaan.

B. PELAKSANAAN KERJA

1. Mengikuti rapat yang diadakan oleh atasan secara periodik.
2. Melaksanakan rekrutmen (internal, alih status, maupun rekrutmen eksternal) sesuai dengan kebutuhan formasi tenaga kerja dan persyaratan jabatan yang telah ditetapkan, meliputi:
 - Penetapan jumlah tenaga kerja yang akan direkrut dan persyaratan minimal jabatan (*job requirement*).
 - Penentuan metode rekrutmen (prikotes, wawancara, tes kesehatan, dll).
 - Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
 - Pelaksanaan masa percobaan (*on the job training*) dan evaluasi calon karyawan.
 - Pengumuman keputusan rekrutmen karyawan.
 - Penempatan kandidat sesuai dengan kebutuhan formasi dan standar kompetensi jabatan.
3. Mengkoordinir pelaksanaan pengadaan jasa rekrutmen oleh pihak eksternal sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
4. Mengkoordinir pelaksanaan orientasi karyawan baru baik orientasi umum (pemahaman umum tentang perusahaan) maupun orientasi teknis yang diadakan oleh masing-masing Divisi terkait sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.
5. Mempersiapkan kontrak/ perjanjian kerja maupun surat keputusan pengangkatan/ penempatan karyawan yang lolos seleksi.
6. Melaksanakan evaluasi penyedia jasa rekrutmen (pihak ketiga) sesuai dengan kriteria dan prosedur yang ditetapkan.
7. Mengelola seluruh administrasi pelaksanaan rekrutmen / promosi/ rotasi secara benar, lengkap dan *up to date*.

8. Melakukan review dan evaluasi prosedur penerimaan karyawan (rekrutmen) secara periodik untuk diajukan kepada atasan.
9. Melakukan kegiatan EWS (*Early Warning System*) untuk Urusan Rekrutmen.
10. Melaksanakan tugas-tugas lain sesuai dengan instruksi dan arahan yang terkait dengan kepentingan perusahaan.

C. PELAPORAN

Pelaporan yang disusun secara periodik, antara lain:

- a. Laporan Kegiatan kegiatan dan Hasil Rekrutmen
- b. Laporan Evaluasi penyediaan jasa rekrutmen oleh pihak ketiga
- c. Laporan hasil orientasi karyawan dan laporan insidentil terkait dengan *Early Warning System* (EWS) yang perlu segera ditindak lanjuti

VI. KEWENANGAN

1. Menolak permintaan karyawan yang tidak sesuai dengan MPP dan RKAP divisi SDM yang telah ditetapkan.
2. Mengusulkan pihak ketiga dalam melaksanakan rekrutmen.
3. Menolak kandidat yang tidak sesuai dengan standar kompetensi jabatan.
4. Menandatangani berkas atau dokumen sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
5. Mengusulkan metode/ cara yang dapat meningkatkan efektifitas perusahaan di divisi SDM.

VII. INTERAKSI PEKERJAAN

1. Internal

- Melakukan konsultasi, memberikan pertimbangan yang diperlukan kepada Kepala Divisi, dan menerima arahan dalam rangka pencapaian sasaran Perusahaan khususnya urusan rekrutmen.
- Melakukan koordinasi dengan divisi/satuan lain dan unit untuk kelancaran tugas divisi khususnya urusan rekrutmen.

2. Eksternal

Atas tugas Kepala Divisi melakukan koordinasi dengan pihak eksternal sesuai dengan lingkup tugas urusan rekrutmen.

Isi dari dokumen job description ini dibuat dan disetujui oleh atasan terkait untuk dipahami dan dijalankan oleh pemegang jabatan.

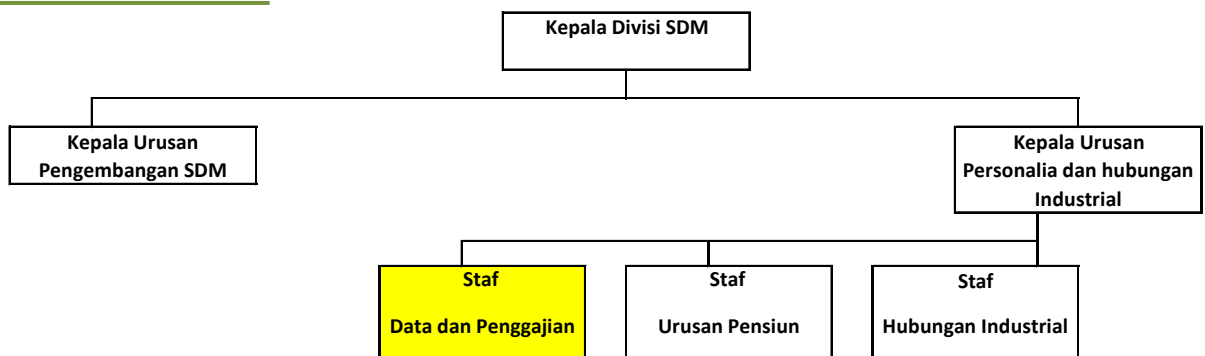
Dibuat oleh,	Disetujui oleh,
(Kepala Urusan Pengembangan SDM)	(Kepala Divisi SDM)

Lampiran 5 - Job Description Staf Data dan Penggajian

I. IDENTITAS

Nama Jabatan : Staf Data & Penggajian
Divisi/ Bagian : SDM
Atasan Langsung : Kepala Urusan Personalia & Hubungan Industrial
Bawahan Langsung : -

II. STRUKTUR



III. RINGKASAN

Bertanggung jawab atas pengelolaan data karyawan dan penggajian maupun kompensasi lainnya karyawan mulai dari penyiapan data, perhitungan dan ketepatan pembayarannya serta kelengkapan administrasinya terkelola dengan secara lengkap, benar, *up to date*, dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan prosedur dan sejalan dengan prinsip-prinsip GCG.

IV. TARGET PEKERJAAN

1. Tingkat ketepatan pengelolaan data karyawan secara benar, lengkap, dan *up to date*.
2. Tingkat ketepatan perhitungan dan ketepatan waktu pembayaran gaji dan kompensasi karyawan.
3. Tingkat ketepatan pengelolaan administrasi gaji dan kompensasi karyawan secara lengkap, benar, dan *up to date*.
4. Target *zero complain*.
5. Efisiensi biaya tercapai sesuai target.
6. Kompetensi diri sesuai dengan target dan persyaratan yang ditetapkan.
7. Tercapainya pengelolaan Divisi sesuai prinsip-prinsip GCG sesuai Permen No 01/MBU/2011.

V. URAIAN PEKERJAAN

A. PERSIAPAN DAN ATAU PERENCANAAN KERJA

1. Menerima informasi target output kinerja divisi SDM (target periodik maupun insidental).
2. Menerima data jumlah karyawan beserta status karyawan (jabatan, golongan/ pangkat, dll) untuk dilakukan verifikasi baik di Kantor Pusat maupun Unit Usaha untuk dilaporkan kepada atasan.
3. Mengajukan biaya kegiatan pelaksanaan program kerja Urusan Data & Penggajian untuk diserahkan kepada atasan.
4. Melengkapi diri dengan pengetahuan atau keterampilan terkait dengan:
 - Alur proses kerja perusahaan.
 - Perkembangan isu dan regulasi pengelolaan SDM dan kepegawaian.
 - SOP pengelolaan SDM
 - Prinsip dan penerapan GCG serta peraturan Perundangan terkait dengan Tenaga Kerja.

B. PELAKSANAAN KERJA

1. Mengikuti rapat yang diadakan oleh atasan secara periodik.
2. Melakukan verifikasi dan rekapitulasi data-data yang menjadi komponen gaji dan *benefit* karyawan meliputi:
 - Kontrak / Perjanjian Kerja Karyawan
 - Absensi
 - Lembur
 - Imbalan jasa
 - Penghargaan Masa Kerja
 - Pph 21
 - Pakaian & rumah dinas
 - Tunjangan, Bonus, dan potongan
 - dll
3. Melakukan perhitungan gaji dan *benefit* karyawan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan untuk diserahkan dan diperiksa oleh atasan.
4. Melakukan koordinasi dengan bagian Keuangan dalam memastikan pembayaran gaji telah dilakukan tepat waktu sesuai dengan perhitungan yang telah diserahkan.
5. Melakukan verifikasi permintaan modal kerja bidang SDM dari masing-masing Unit Usaha.
6. Melakukan verifikasi dan analisa biaya SDM baik di kantor Pusat maupun di Unit Usaha secara periodik.
7. Memeriksa kelengkapan dan kesesuaian kontrak kerja karyawan maupun dengan perusahaan *outsourcing* untuk dilaporkan kepada atasan dan ditindak lanjuti dengan benar (misal persiapan perpanjangan kontrak kerja, pemutusan kontrak, dll).
8. Mengelola kelengkapan data karyawan (*dossier*) beserta administrasi perhitungan gaji secara benar, lengkap, dan *up to date*.

9. Memperbaharui informasi SDM secara periodik dalam portal BUMN sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
10. Mengkoordinir penyiapan LHKPN oleh pejabat puncak sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.
11. Melakukan kegiatan EWS (*Early Warning System*) untuk urusan data dan penggajian.
12. Melaksanakan tugas-tugas lain sesuai dengan instruksi dan arahan yang terkait dengan kepentingan perusahaan.

C. PELAPORAN

Pelaporan yang disusun secara periodik, antara lain:

1. Laporan Formasi Karyawan
2. Laporan Perhitungan Gaji Karyawan
3. Laporan Biaya SDM
4. Laporan triwulan, semester, tahunan Divisi SDM
5. Laporan Manajemen dan laporan insidentil terkait dengan *Early Warning System* (EWS) yang perlu segera ditindak lanjuti

VI. KEWENANGAN

1. Mengetahuiajuan dan realisasi biaya SDM baik di Pusat maupun di Unit Usaha.
2. Menandatangani berkas atau dokumen sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
3. Mengusulkan metode/ cara yang dapat meningkatkan efektifitas perusahaan di divisi SDM.

VII. INTERAKSI PEKERJAAN

A. Internal

1. Melakukan konsultasi, memberikan pertimbangan yang diperlukan kepada Kepala Divisi, dan menerima arahan dalam rangka pencapaian sasaran Perusahaan khususnya urusan data & penggajian.
2. Melakukan koordinasi dengan divisi/satuan lain dan unit untuk kelancaran tugas divisi khususnya urusan data & penggajian.

B. Eksternal

Atas tugas Kepala Divisi melakukan koordinasi dengan pihak eksternal sesuai dengan lingkup tugas urusan data & penggajian.

Isi dari dokumen job description ini dibuat dan disetujui oleh atasan terkait untuk dipahami dan dijalankan oleh pemegang jabatan.

Lampiran 6 - Contoh Persyaratan atau Kualifikasi Rekrutmen Eksternal

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI membuka kesempatan untuk bergabung dan mengembangkan karir sebagai Karyawan Pimpinan / Staf dengan kualifikasi umum & khusus :



Kualifikasi khusus :

1. S1 Teknik Mesin – Konversi Energi (TMK)
2. S1 Teknik Elektro – Arus lemah / PLC (TEL), Arus Kuat (TEK)
3. S1 Teknik Sipil – Perencanaan Gedung/Jalan (TSP)
4. S1 Teknik Kimia (TK)
5. S1 Teknologi Hasil Pertanian (THP)
6. S1 Pertanian – Agronomi (PA), Agroekoteknologi (PAT), Tanah (PT), HPT (PH), Agribisnis (PAG), Mekanisasi (PM)
7. S1 Teknik Informatika (TI), Manajemen Informatika / Sistem Informasi (SI)
8. D3 Teknik Informatika, D3 Manajemen Informatika untuk level karyawan pelaksana (D3)
9. S1 Hukum Pidana (HP), memiliki ijin beracara adalah nilai tambah
10. S1 Ekonomi – Akuntansi (EA), Manajemen Pemasaran/Bisnis (EMP), Manajemen SDm (EMS)

Kualifikasi umum :

1. Usia maksimal 30 tahun per 31 Januari 2016
2. Hanya untuk laki-laki (krn sifat pekerjaan) untuk nomer 1-5
3. IPK minimal 2,75 (PTN) & 3.00 (PTS)
4. Sehat jasmani rohani, tidak buta warna, bebas narkoba, berkelakuan baik
5. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah kerja PTPN XI

Semua kelengkapan berkas (kode jurusan ditulis di pojok kanan amplop) dikirimkan ke Student Advisory Center ITS (SAC-ITS)
Gedung SAC, Lantai 1 Kampus ITS Sukolilo Surabaya 60111
Telp. 0315925880, 0315994251 ext. 1135

Yang meliputi :

1. Surat lamaran, CV & pasfoto warna 4x6
2. Copy legalisir ijazah & transkrip nilai
3. Copy KTP & KK
4. Surat keterangan sehat, bebas buta warna, bebas narkoba & SKCK
5. Berkas paling lambat diterima tanggal 15 Februari 2016

Jadwal Tes :

1. Tes psikologi dan tes tulis teknis : 20 Februari 2016
2. Wawancara psikologi dan teknis : 27 Februari 2016

BAGI YANG LOLOS SELEKSI ADMINISTRASI AKAN DI HUBUNGI MELALUI SMS DAN PENGUMUMAN DI WEBSITE SAC-ITS

TES PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI BERLOKASI DI KOTA SURABAYA